



ACADEMIA MILITAR

Caracterização da Motivação dos Militares da Guarda Nacional Republicana

Autor: Aspirante Oficial GNR – Infª João Daniel Frutuoso Lourenço

Orientador: Tenente-Coronel de Infª (Doutor) José Carlos Dias Rouco

Co-orientador: Capitão de GNR Infª (Mestre) João Eduardo Cordeiro Gonçalves

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, agosto de 2014



ACADEMIA MILITAR

Caracterização da Motivação dos Militares da Guarda Nacional Republicana

Autor: Aspirante Oficial GNR – Infª João Daniel Frutuoso Lourenço

Orientador: Tenente-Coronel de Infª (Doutor) José Carlos Dias Rouco

Co-orientador: Capitão de GNR Infª (Mestre) João Eduardo Cordeiro Gonçalves

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, agosto de 2014

Dedicatória

À Patrícia.
Aos meus pais e irmão.

Agradecimentos

Para que esta investigação pudesse chegar ao seu término, muitas pessoas contribuíram com o seu saber e experiência, até mesmo abdicando do seu tempo livre. Assim sendo, cumpre-me muito humildemente agradecer todo o seu apoio.

Em primeiro lugar, quero agradecer ao Tenente Coronel de Infantaria (Doutor) José Carlos Dias Rouco, meu orientador, que me auxiliou e orientou durante a execução do presente trabalho através da partilha de conhecimentos, experiências, e tempo disponibilizado permitindo que esta investigação atingisse os seus objetivos.

Em segundo lugar, e não menos importante, ao meu co-orientador, Capitão Infantaria da GNR João Eduardo Cordeiro Gonçalves, cujo apoio constante e conselhos me permitiram enquadrar com a visão da Guarda e direcionar os meus objetivos de forma mais clara e precisa.

Aos Comandantes dos Destacamentos e seus Adjuntos, que foram objeto de estudo, pela forma como se disponibilizaram e auxiliaram prontamente perante qualquer solicitação e relativamente à distribuição dos questionários.

A todos aqueles que, com o seu olhar crítico, leram este trabalho, contribuindo assim para a colmatação de eventuais erros.

E como este trabalho de investigação resulta no culminar de um marco importante para a minha vida que é o término do curso na Academia Militar, faço um profundo agradecimento:

À Patrícia, aos meus pais e irmão que estiveram sempre presentes nos momentos mais difíceis durante este percurso de 5 anos prestando um apoio fulcral, nunca duvidando das minhas capacidades e depositando em mim toda a sua confiança. Sem eles não teria sido possível chegar até aqui.

Por fim a todos aqueles que contribuíram para o alcance desta meta e estiveram sempre presentes a meu lado.

Resumo

O presente trabalho de investigação tem como objetivo identificar as características e fatores que influenciam a motivação dos militares da Guarda Nacional Republicana em Unidades Territoriais, verificar se existem diferenças entre realidades operacionais distintas e se a motivação influencia o desempenho dos militares.

Neste estudo foram utilizados dois instrumentos, um referente à medição das dimensões de motivação e outro relativo ao desempenho, tendo sido aplicados aos militares do Comando Territorial de Faro e Portalegre perfazendo uma amostra de 213 militares. Após a obtenção da base de dados, procedeu-se a uma análise quantitativa através do SPSS, realizando-se análise descritiva, análise fatorial, comparações múltiplas de médias e correlações de Bravais-Pearson.

Os resultados permitem apurar que o desejo em servir o interesse público são características motivadoras e que as oportunidades de crescimento, o reconhecimento, estatuto e interesses pessoais são fatores motivacionais. Concluiu-se ainda que a valorização da motivação dos militares varia consoante a atividade operacional existente, justificando as diferenças motivacionais existentes nas realidades operacionais distintas. Por fim, constata-se que a motivação dos militares tem impacto no seu desempenho, nomeadamente no esforço extraordinário e na eficácia.

Palavras-chave: GNR, Motivação, Teorias motivacionais, Desempenho.

Abstract

The present research aims to identify the characteristics and factors that influence the motivation of the Guarda Nacional Republicana in military territorial units, to check if there are differences between distinct operating realities and if the motivation influences the performance of the military.

In this study we used two instruments, one concerning the measurement of dimensions of motivation and other performance related, having been applied to 213 military in the Territorial Command of Faro and Portalegre. Data collection was then submitted to a quantitative analysis through several statistical programs, a descriptive analysis, multiple comparisons and correlations of Bravais-Pearson.

The results established that, the desire to serve the public interest is a motivating feature and that the opportunities of growth, recognition, status and personal interests are motivating factors. It was also noted that the appreciation of the military's motivations varies depending on the existing operational activity, therefore justifying the motivational differences between distinct operational realities. Finally, it appears that the degree of the military's motivation has a solid impact on their performance.

Key-words: GNR, Motivation, Motivational theories, Performance.

Índice Geral

Dedicatória	ii
Agradecimentos	iii
Resumo	iv
Abstract	v
Índice Geral.....	vi
Índice de Figuras	xi
Índice de Quadros.....	xiii
Índice de Tabelas	xiv
Lista de Apêndices.....	xv
Lista de Anexos	xvi
Lista de Abreviaturas, Siglas.....	xvii
Lista de Símbolos	xviii
Capítulo 1 - Enquadramento do Trabalho de Investigação	1
1.1. Introdução.....	1
1.2. Enquadramento.....	1
1.3. Importância da investigação e justificação da sua escolha.....	2
1.4. Pergunta de partida e questões derivadas	3
1.5. Objetivo da investigação	4
1.6. Hipóteses	4
1.7. Metodologia da investigação.....	4
1.8. Estrutura do Trabalho de Investigação Aplicada	6

Capítulo 2 - Motivação	7
2.1. Introdução.....	7
2.2. Desenvolvimento do conceito	7
2.2.1. Motivação	7
2.2.2. Processo motivacional	8
2.3. Natureza motivacional.....	9
2.3.1. Relação entre motivação intrínseca e motivação extrínseca	10
2.4. Teorias da motivação.....	11
2.4.1. Teorias de conteúdo gerais	12
2.4.2. Teorias de conteúdo organizacionais.....	13
2.4.3. Teorias de processo gerais	15
2.4.4. Teorias de processo organizacionais	17
2.5. Motivação para o serviço público	20
 Capítulo 3 - Motivação no Contexto da GNR.....	 21
3.1. Modelos e questionários em contexto militar.....	21
3.2. Investigação na área da motivação	21
3.2.1. Pesquisa efetuada em diferentes contextos.....	21
3.2.2. Nas Forças Militares e de Segurança.....	22
3.3. Motivação e recompensas na GNR	24
3.4. Modelo conceptual	25
 Capítulo 4 - Metodologia da Parte Prática.....	 26
4.1. Introdução.....	26
4.2. Metodologia.....	26
4.3. Caracterização dos instrumentos	27
4.4. Escala de motivação	27
4.5. Fatores critério: esforço extraordinário, satisfação e eficácia	28

4.6.	Aplicação de pré-teste ao inquérito	29
4.7.	Inquérito final	29
4.8.	Caracterização do universo e justificação da população	30
4.9.	Cálculo da amostra	30
4.10.	Procedimentos e técnicas estatísticas utilizadas	31
Capítulo 5 - Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados		32
5.1.	Introdução.....	32
5.2.	Caracterização sociodemográfica da amostra	32
5.2.1.	Caracterização da amostra quanto ao Comando Territorial	33
5.2.2.	Caracterização da amostra quanto aos Destacamentos	33
5.2.3.	Caracterização da amostra quanto às categorias profissionais	34
5.2.4.	Caracterização da amostra quanto aos anos de serviço	34
5.3.	Análise fatorial confirmatória do modelo de motivação	35
5.4.	Estatística descritiva das variáveis dependentes	39
5.4.1.	Análise descritiva das dimensões da motivação dos militares da Guarda Nacional Republica – quanto à amostra total (n= 213)	39
5.4.2.	Análise descritiva das dimensões da motivação e fatores critério dos militares da Guarda Nacional Republica – quanto aos Comandos Territoriais	41
5.4.3.	Análise descritiva das dimensões da motivação e fatores critério dos militares da Guarda Nacional Republica – quanto aos Destacamentos	41
5.4.4.	Análise descritiva das dimensões da motivação e fatores critério dos militares da Guarda Nacional Republica – quanto aos anos de serviço.....	43
5.4.5.	Análise descritiva das dimensões da motivação e dos fatores critério dos militares da GNR – quanto à categoria profissional	44
5.5.	Diferenças significativas entre as dimensões motivacionais dos militares da Guarda Nacional Republicana dos Comandos Territoriais em estudo	45

5.5.1.	Diferenças significativas entre as dimensões motivacionais dos militares dos destacamentos de Faro e Portalegre.....	45
5.5.2.	Diferenças significativas entre as dimensões motivacionais dos militares quanto aos anos de serviço	46
5.5.3.	Diferenças significativas entre as dimensões motivacionais dos militares quanto às categorias profissionais	46
5.6.	Relações significativas entre as dimensões motivacionais e os fatores critério dos militares do Comando Territorial de Faro e Portalegre.....	47
Capítulo 6 - Conclusões e Recomendações		49
6.1.	Introdução.....	49
6.2.	Verificação das hipóteses e perguntas derivadas	49
6.3.	Resposta à pergunta de partida e reflexões finais.....	52
6.4.	Recomendações	53
6.5.	Limitações da investigação	54
6.6.	Propostas e sugestões	54
Bibliografia.....		55
Apêndices.....		A-1
Apêndice A Natureza motivacional.....		A-2
Apêndice B Teorias da motivação		A-3
Apêndice C Relação estudos/teorias.....		A-5
Apêndice D Ferramentas motivacionais na GNR.....		A-6
Apêndice E Distribuição dos efetivos no Comando Territorial de Faro e Portalegre ...		A-8
Apêndice F Questionário aplicado		A-9
Apêndice G Atividade Operacional do Comando Territorial de Faro e Portalegre ...		A-15
Apêndice H Caracterização dos inquiridos		A-16
Apêndice I Extração das variáveis.....		A-18

Apêndice J Unidades e Subunidades Territoriais	A-19
Anexos	B-1
Anexo A Esquematização de quatro teorias motivacionais.....	B-2
Anexo B Resumo das teorias da motivação	B-3
Anexo C Estrutura orgânica de um Comando Territorial.....	B-4
Anexo D Cálculo da amostra.....	B-5

Índice de Figuras

Figura nº 1- Modelo metodológico da investigação	5
Figura nº 2 - Estrutura do trabalho	6
Figura nº 3 - Ciclo motivacional.....	9
Figura nº 4 - Modelo das características da função	15
Figura nº 5 - Teoria da equidade	16
Figura nº 6 - Ciclo da teoria da definição de metas	18
Figura nº 7 - Teoria das expectativas.....	19
Figura nº 8 - Modelos de motivação.....	21
Figura nº 9 - Modelo Conceptual de suporte ao trabalho de investigação	25
Figura nº 10 - Caracterização da amostra quanto ao Comando Territorial - amostra total (n= 213)	33
Figura nº 11 - Caracterização da amostra quanto aos Destacamento - amostra total (n= 213).....	33
Figura nº 12 - Caracterização da amostra quanto às categorias profissionais (n= 213)	34
Figura nº 13 - Categorias profissionais da GNR em 2013	34
Figura nº 14 - Caracterização da amostra quanto aos anos de serviço - amostra total (n= 213).....	34
Figura nº 15 - Dimensões de motivação e fatores critério quanto à amostra total (n= 213)	40
Figura nº 16 - Resultados quanto às dimensões da motivação e fatores critério quanto aos Comandos Territoriais - amostra total (n= 213)	41
Figura nº 17 - Resultados quanto às dimensões da motivação e fatores critério quanto aos Destacamentos – amostra total (n= 213).....	42
Figura nº 18 - Resultados quanto às dimensões da motivação e fatores critério quanto aos anos de serviço – amostra total (n= 213)	43

Figura nº 19 - Resultados quanto às dimensões da motivação e fatores critério quanto às categorias profissionais – amostra total (n= 213)	44
Figura nº 20 - Caracterização da amostra quanto à distância entre a residência e o local de trabalho – amostra total (n= 213)	A-16
Figura nº 21 - Caracterização da amostra quanto à idade – amostra total (n= 213).....	A-16
Figura nº 22 - Caracterização da amostra quanto ao estado civil - amostra total (n= 213)	A-16
Figura nº 23 - Caracterização da amostra quanto às habilitações literárias – amostra total (n= 213).....	A-17
Figura nº 24 - Caracterização da amostra quanto à satisfação na função - amostra total (n= 213).....	A-17
Figura nº 25 - Uma visão comparativa de quatro teorias motivacionais	B-2
Figura nº 26 - Esquematização das teorias de motivação.....	B-3
Figura nº 27 - Estrutura Orgânica de um Comando Territorial	B-4
Figura nº 28 - Cálculo da dimensão da amostra	B-5

Índice de Quadros

Quadros

Quadro nº 1 - Conceitos de motivação	8
Quadro nº 2 - Ferramentas motivacionais na GNR	24
Quadro nº 3 - Dimensões motivacionais na Guarda Nacional República - amostra total (n= 213)	36
Quadro nº 4 - Diferenças significativas entre a média de valores das dimensões motivacionais - Por destacamentos	45
Quadro nº 5 - Diferenças significativas entre a média de valores das dimensões motivacionais - Por anos de serviço	46
Quadro nº 6 - Análise de correlações entre dimensões motivacionais e fatores critério	48
Quadro nº 7 - Motivação intrínseca e motivação extrínseca	A-2
Quadro nº 8 - Necessidades de Maslow	A-3
Quadro nº 9 - Necessidades adquiridas de Mclelland	A-3
Quadro nº 10 - Características da função	A-4
Quadro nº 11 - Evidências teóricas sobre os estudos	A-5
Quadro nº 12 - Variáveis extraídas	A-18

Índice de Tabelas

Tabelas

Tabela nº 1 - Taxonomia das teorias da motivação	11
Tabela nº 2 - Tabela representativa das dimensões de motivação	28
Tabela nº 3 - Tabela representativa dos fatores critério	29
Tabela nº 4 - Efetivos do Comando Territorial de Faro e Portalegre	A-8
Tabela nº 5 - Atividade Operacional do CTer Faro e Portalegre em 2013	A-15
Tabela nº 6 - Atividade Operacional por Destacamentos do CTer Faro e CTer Portalegre em 2013.....	A-15

Lista de Apêndices

Apêndices

Apêndice A	Natureza motivacional
Apêndice B	Teorias da motivação
Apêndice C	Relação estudos/teorias
Apêndice D	Ferramentas motivacionais na GNR
Apêndice E	Distribuição dos efetivos no Comando Territorial de Faro e Portalegre
Apêndice F	Questionário aplicado
Apêndice G	Atividade Operacional do Comando Territorial de Faro e Portalegre
Apêndice H	Caracterização dos inquiridos
Apêndice I	Extração das variáveis
Apêndice J	Unidades e Subunidades Territoriais

Lista de Anexos

Anexos

Anexo A	Esquematização de quatro teorias motivacionais
Anexo B	Resumo das teorias da motivação
Anexo C	Estrutura orgânica de um Comando Territorial
Anexo D	Cálculo da amostra

Lista de Abreviaturas, Siglas

AM	A cademia M ilitar
AP	A dministração P ública
APA	<i>American Psychological Association</i>
CTer	C omando (s) T erritorial (s)
DI	D estacamento (s) de I ntervenção
DT	D estacamento (s) de T rânsito
Dter	D estacamento (s) T erritorial (s)
EExtr	E sforço E xtraordinário
Efic	E ficácia
EMGNR	E statuto dos M ilitares da G uarda N acional R epublicana
ERC	E xistência, R elacionamento, C rescimento
Et. al.	E outros (<i>Et aliae</i>)
GNR	G uarda N acional R epublicana
H	H ipótese
KM	K ilómetros (K ilometer)
KMO	T este de K aiser, M eyer, O lkin
MConv	M otivação pela c onveniência
MCre	M otivação pelo c rescimento
MP	M otivação p essoal
MSP	M otivação para o s erviço p úblico
PSP	P olícia de S egurança P ública
QD	Q uestão D erivada
RCFTIA	R elatório C ientífico F inal do T rabalho de I nvestigação A plicada
RDGNR	R egulamento de D isciplina da G uarda N acional R epublicana
RGSGNR	R egulamento G eral de S erviço da G uarda N acional R epublicana
Sat	S atisfação
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
WVQ	<i>Work Values Questionnaire</i>

Lista de Símbolos

n	Número de indivíduos da amostra
p	Nível de significância
r	Coefficiente de correlação de Bravais-Pearson
\bar{X}_m	Média amostral
α	Alfa Cronbach

Capítulo 1

Enquadramento do Trabalho de Investigação

1.1. Introdução

O Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada (RCFTIA) surge no âmbito do Processo de Bolonha que veio desencadear uma reestruturação dos cursos ministrados na Academia Militar (AM), sendo esta um Estabelecimento de Ensino Superior Militar.

O RCFTIA destina-se à aquisição do grau académico de Mestre em Ciências Militares – especialidade Segurança, tendo como objetivos desenvolver metodologias de pesquisa e investigação, análise e reflexão individual, realçando as competências adquiridas durante a formação e debruçando-se no estudo de uma problemática que seja de interesse para a Guarda Nacional Republicana (GNR).

Com o culminar de cinco anos de formação e a intenção de contribuir para o conhecimento existente na GNR, surge o presente RCFTIA intitulado “A Caracterização da Motivação dos Militares da Guarda Nacional Republicana” tendo como objetivos específicos identificar e compreender a influência de fatores motivacionais na atividade operacional dos militares da GNR em diferentes realidades operacionais, perceber a influência da motivação no desempenho e de que forma pode um Comandante atuar para motivar.

1.2. Enquadramento

A motivação nas organizações tem sido uma área de estudo para diversos investigadores, que ao longo de anos se têm debruçado em pesquisas para compreender esta temática, talvez pelo facto de influenciar tanto o bom desempenho das organizações.

O modo como o trabalho é desempenhado nos organismos públicos interessa a todos os cidadãos, uma vez que a sua eficiência, qualidade, e a quantidade dos bens e serviços disponibilizados pela Administração Pública (AP) afeta sem dúvida a nossa sociedade.

A GNR, como Força de Segurança, insere-se também na AP pelo que é de todo o interesse que a sua produtividade seja do mais alto nível e eficiência, pois afeta o bem-estar dos cidadãos (Martins, Belfo, Ferreira, e Noce, 2011).

De acordo com a Associação dos Profissionais da Guarda, exemplos como a suspensão da passagem à reserva, os cortes sucessivos nos salários dos militares, a não existência de um horário de trabalho, embora previsto no estatuto profissional, são fatores que contribuem para "a grande desmotivação" dos militares (Lusa, 2013).

Perante tal, é notória a pertinência da temática sobre motivação, uma vez que interfere na eficiência e desempenho das organizações, tal como na GNR, sendo algo que afeta e diz respeito à nossa sociedade (Tadin et. al., 2005).

1.3. Importância da investigação e justificação da sua escolha

Atualmente vivem-se tempos de incerteza, com profundos reflexos na sociedade Portuguesa que se encontra a passar por um período de instabilidade económica e social, o qual se evidencia perante as consequências no bom funcionamento do Estado, das economias e das organizações.

Assim, encontra-se cada vez mais a dificuldade em motivar as pessoas, o que influencia bastante o desempenho e eficácia das mesmas, remetendo-nos para a importância da boa gestão do capital humano (Lopes e Neves, 2013).

Perante este facto a GNR, força de segurança de natureza militar¹, sendo uma instituição centenária cujos seus grandes pilares são as pessoas, não passa indiferente à atual conjuntura sentindo vincadamente as dificuldades sociais e podendo comprometer a própria produtividade, entendida como a atividade operacional², a qual concorre para a segurança, constituindo um dos objetivos do Estado.

Além disso, o desempenho e a motivação das Forças de Segurança são uma preocupação para a população e, por isso, atualmente, têm sido alvo de grande escrutínio pela opinião pública³, pois é a segurança que está em causa.

Nestes momentos, é de real importância, a presença de alguém que tenha a capacidade de influenciar e auxiliar os militares para ultrapassar as complexidades de natureza profissional ou pessoal.

¹ Vide o disposto no art.º 1.º, n.º 1, da Lei n.º 63/2007, de 6 de novembro.

² Note-se que a produtividade da GNR, vai muito além do “medido” como atividade operacional.

³ Vide debate intitulado de “Segurança pública” no programa "Prós e Contrás" (RTP1, 2013).

Este trabalho académico pretende contribuir para o desenvolvimento intelectual do seu autor, no âmbito da gestão de recursos humanos, nomeadamente na área do comportamento organizacional, para que num futuro próximo, possa lidar de forma eficaz, com problemas de natureza motivacional.

Neste estudo procura-se caracterizar e encontrar fatores motivacionais importantes para os militares da GNR, em contextos operacionais e socioprofissionais diferentes, bem como verificar a relação entre a motivação e o seu desempenho.

1.4. Pergunta de partida e questões derivadas

Pardal e Lopes (2011) defendem que “a investigação gira em torno de um problema determinado” tendo por base o interesse e suscitação de pertinência por parte do autor (p.120), sendo esta uma fase crucial do trabalho pois constitui a “orientação teórica da investigação” (Quivy e Campenhoudt, 2008, p.100). Assim surge a pergunta de partida: ***Quais as características e os fatores que influenciam a motivação dos militares da GNR em Unidades Territoriais?***

Da pergunta de partida surgem questões derivadas, que representam uma decomposição e sustentam a pergunta central, para além de que irão dar sustentabilidade e ajudarão a alcançar uma resposta mais clara e concreta para a mesma.

Assim sendo, quer na parte teórica quer na parte prática, procurar-se-á dar resposta às seguintes questões derivadas (QD):

Questão Derivada nº 1: Quais as motivações mais valorizadas pelos militares?

Questão Derivada nº 2: Será que existem diferentes motivações entre Unidades Territoriais? E entre Subunidades?

Questão Derivada nº 3: Será que os anos de serviço e a categoria profissional influenciam as motivações dos militares?

Questão Derivada nº 4: Será que as motivações dos militares influenciam o seu desempenho?

Questão Derivada nº 5: Que ferramentas tem um Comandante para motivar os seus militares?

1.5. Objetivo da investigação

O Objetivo de um estudo deve indicar qual a intenção do investigador sobre o que pretende fazer no decorrer da sua investigação (Freixo, 2009). Deste modo, o objetivo geral da investigação é identificar as características e fatores que influenciam a motivação dos militares da GNR em Unidades territoriais. Com este estudo pretende-se ainda, verificar as diferenças motivacionais dos militares constantes nas diferentes valências dentro de uma Unidade Territorial, tais como: Territorial, Trânsito e Intervenção. Comparar a natureza motivacional entre os Comandos Territoriais (CTer) de Faro e Portalegre, entre anos de serviço e categorias profissionais, e verificar ainda a influência entre a motivação e o desempenho dos militares.

1.6. Hipóteses

Segundo Sousa e Baptista (2011) “as hipóteses são uma resposta prévia ao problema proposto”, normalmente baseadas em estudos anteriores ou em suposições admissíveis definidas pelo autor (p.27). Desta forma para responder às questões anteriormente mencionadas formularam-se as seguintes hipóteses (H), que no final do trabalho serão verificadas, parcialmente verificadas ou refutadas:

Hipótese nº 1: Os militares da GNR valorizam mais a motivação intrínseca do que a motivação extrínseca.

Hipótese nº 2: Os militares da GNR de unidades e subunidades territoriais com maior atividade operacional percecionam níveis de motivação superiores àqueles com menor atividade.

Hipótese nº 3: As perceções de motivação dos militares variam com os anos de serviço e com as suas categorias profissionais.

Hipótese nº 4: A motivação dos militares da GNR influencia o seu desempenho.

Hipótese nº 5: O Comandante deve motivar através da sua ação tendo em conta as necessidades dos militares.

1.7. Metodologia da investigação

A presente investigação desenvolveu-se de acordo com as normas estabelecidas pela AM pela Norma de Execução Permanente nº 520/2ª, de 1 de Junho de 2013. Para

complementar recorreu-se às normas da *American Psychological Association* (APA) bem como ao Guia Prático sobre a Metodologia Científica, elaborado por Sarmiento (2013). O trabalho segue o sistema alfabético (autor-data), indicado pelas normas APA e encontra-se redigido ao abrigo do novo acordo ortográfico.

Este trabalho de investigação tem um esqueleto sustentado por um modelo metodológico, que orienta de forma sequencial e conduz toda a elaboração do trabalho num seguimento lógico e essencial para uma estrutura adequada, como ilustra a Figura nº1:

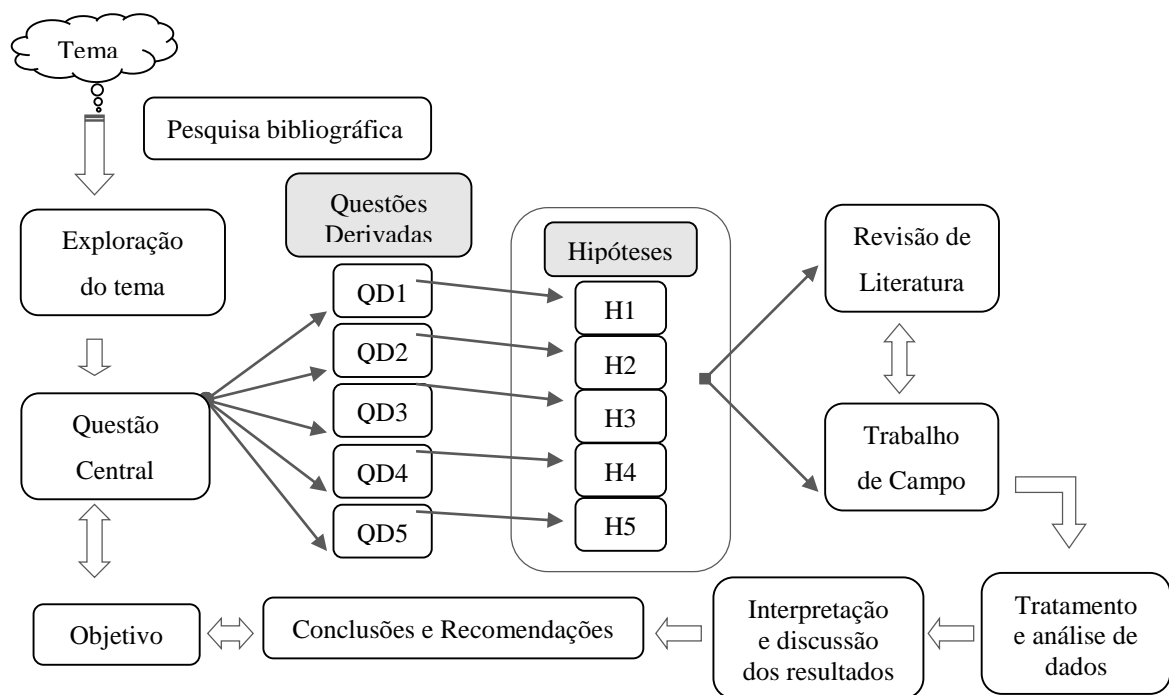


Figura nº 1- Modelo metodológico da investigação

Inicialmente, a escolha do tema de investigação resultou do critério da “afetividade”⁴ (Sousa e Baptista, 2011, p.29); de seguida efetuou-se o trabalho exploratório com vista a reunir informações sobre a temática e qual a melhor forma de a abordar (Quivy e Campenhoudt, 2008); formularam-se os objetivos, questões e hipóteses; elaborou-se a revisão bibliográfica com vista a entender o estado da arte⁵ e determinar os conceitos ou teorias que servirão de quadro de referência (Freixo, 2009); realizou-se o trabalho de campo aplicando o instrumento de recolha de dados na amostra; procedeu-se ao tratamento e análise quantitativa dos dados recolhidos com a utilização de *software* do tipo científico⁶;

⁴ Refere que a escolha do campo e da matéria a investigar deve resultar de uma forte motivação pessoal.

⁵ Determinar o nível de conhecimentos até ao momento sobre a temática (Freixo, 2009, p. 189).

⁶ SPSS- *Statistical Package for the Social Sciences*.

interpretaram-se e discutiram-se os resultados obtidos na análise; e por fim, teceram-se as conclusões e recomendações da investigação.

1.8. Estrutura do Trabalho de Investigação Aplicada

A estrutura deste trabalho encontra-se de acordo com as orientações da AM, como se pode verificar na Figura nº 2. Sendo constituído por duas partes fundamentais: a Parte I correspondendo ao desenvolvimento teórico e a Parte II ao desenvolvimento prático.

A Parte Teórica constitui-se por três capítulos, onde é concretizado o enquadramento do trabalho de investigação; apresentado o seu fundamento teórico com base em literatura de referência; e realizada uma abordagem a investigações e contextualização na GNR.

A Parte Prática decompõe-se ainda em três capítulos, um inicial, que explana os métodos e procedimentos adotados durante a investigação; o seguinte, no qual é realizada a apresentação, análise e discussão dos resultados; e por fim, o capítulo reservado à apresentação das reflexões finais que atravessam a parte teórica e prática.

Por último, é apresentada a Bibliografia com as obras consultadas e que serviram de referência para a realização deste trabalho, seguindo-se os apêndices e anexos.

A Figura nº 2 explana a organização e distribuição do trabalho pelos capítulos:

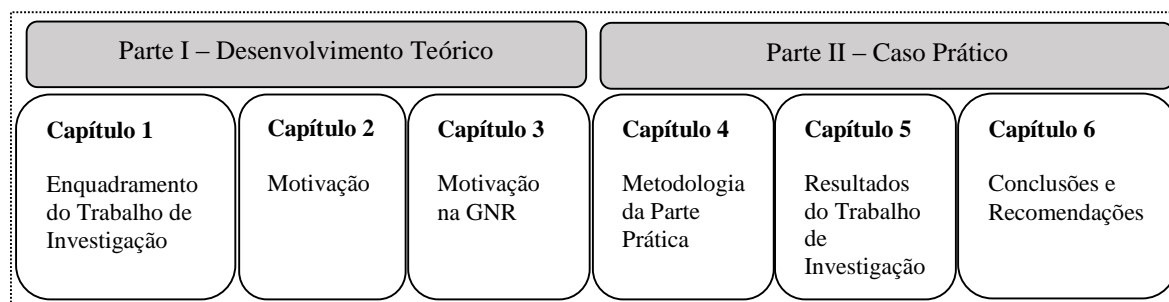


Figura nº 2 - Estrutura do trabalho

Capítulo 2

Motivação

2.1. Introdução

A temática motivação tem sido amplamente discutida ao longo de vários anos por diversos autores, daí surgirem diversas definições e teorias sobre a mesma, de modo que não existe consenso sobre o assunto (Chiavenato, 2004). Seguidamente, neste capítulo apresentam-se várias abordagens ao conceito de motivação, explica-se a natureza motivacional, explanam-se e desenvolvem-se as diversas teorias sobre motivação.

2.2. Desenvolvimento do conceito

2.2.1. Motivação

O conceito de motivação não é fácil de definir, é um conceito teórico muito vasto a que se recorre para explicar o porquê das pessoas tomarem determinadas ações perante determinadas situações (Cunha, Rego, Cunha e Cardoso, 2007).

De acordo com (Nascimento, 2012) a motivação parte das necessidades individuais de cada um e não da vontade dos outros, pelo que apenas depende da própria pessoa estar motivada ou não, desse modo, é “importante conhecer e identificar as necessidades e anseios das pessoas e compatibilizá-los com a sua atuação frente à vida” (p.51). Assim um Comandante revela-se de grande importância na GNR pois será a ele que compete despoletar nos seus militares os propósitos motivacionais.

No Quadro nº 1 enuncia-se um conjunto de possíveis abordagens que o autor escolheu através do critério de pertinência e importância para o trabalho, não pondo em causa a validade de outras definições. Após uma análise transversal sobressaltam três elementos básicos, o estímulo⁷, o comportamento orientado⁸ e o objetivo ou meta⁹.

⁷ Conjunto de forças e energias.

⁸ A direção, a intensidade e a persistência.

⁹“O objetivo visado é a recompensa que sacia o incitamento interno do indivíduo” (Goulart, 2005, p.75).

Quadro nº 1 - Conceitos de motivação

Fonte	Abordagens do conceito de motivação
(Pereira, 2008, p.217).	Partindo de início, por uma abordagem etimológica, o termo motivação provém das palavras latinas <i>motu</i> (movimento) e <i>movere</i> (mover) que se traduz em “acção de pôr em movimento”
(Almeida, 1995, p.53)	Aos olhos da psicologia para gestores, motivação é “o que despoleta o comportamento, é a “mola” disparadora da acção”, utilizando o argumento de que associado à motivação existe um estado de tensão causado por uma necessidade que cria o estímulo para a poder satisfazer.
(Teixeira, 2001, p. 120)	A “motivação dinamiza e canaliza os comportamentos para uma finalidade”, ou seja os comportamentos são desenvolvidos com base em estímulos ou incentivos específicos para um determinado sentido ”.
(Chiavenato, 2004, pp. 230-231)	Na perspectiva do comportamento organizacional, a motivação: - É um “processo psicológico básico”; - É o “processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta ”; - Está “quase sempre relacionada com o esforço em relação a qualquer objetivo ”;
(Barbosa, 2009, p.4)	A motivação consiste no “fenómeno que leva o indivíduo a comportar-se de uma determinada maneira”. Defende que o termo é utilizado para justificar a razões que levam o indivíduo a ter um comportamento persistente numa dada direção .
(Almeida, Ramos, Monteiro e Sousa, 2013, pp. 79-80)	Segundo Steers e Porter a motivação consiste no “ conjunto de todas as forças internas e externas que fornecem energia ao comportamento , orientam a sua direção e determinam o seu grau de persistência no tempo”

Conclui-se assim que a motivação consiste num conjunto de forças ou energias que dependem do indivíduo e o estimulam para orientar o seu comportamento, de forma direcionada, intensa e persistente perante dada meta ou objetivo. Deste modo, para este trabalho, optou-se pela definição de Pinder por parecer a mais completa e explicativa, defendendo que a motivação é “o conjunto de forças energéticas que têm origem quer no indivíduo quer fora dele, e que dão origem ao comportamento de trabalho, determinando a sua forma, direção, intensidade e duração” (Cunha et. al., 2007, p.154). Cabe ao indivíduo deixar-se motivar ou motivar-se a si próprio e orientar e adequar o seu comportamento de acordo com o valor que atribui aos seus objetivos.

2.2.2. Processo motivacional

Após a compreensão do conceito de motivação, não se poderá passar para a explicação das teorias da motivação devido à sua complexidade e encadeamento, sem antes perceber no que consiste o processo ou ciclo motivacional.

Assim, para Vieira, Boas, Andrade e Oliviera (2011), o ciclo motivacional consiste numa “sequência de eventos que vão desde a carência de uma necessidade até à sua satisfação e retorno ao estado de equilíbrio” (p.10) ou seja, a falta de algo dentro da pessoa

é o ponto de partida para a cadeia de eventos que leva o comportamento a satisfazer a necessidade.

Aprofundando melhor o conceito e seguindo o princípio de que a pessoa se encontra num estado de equilíbrio, a interação com o meio que o envolve pode gerar-lhe uma necessidade, que cria uma tal tensão que estimula um impulso na pessoa gerando um comportamento com a meta/objetivo de satisfazer ou reduzir a necessidade. Consoante seja bem-sucedido ou não, obtém o incentivo positivo ou negativo (Chiavenato, 2004; Zegoicea e Petrova, 2013). Desse modo, será útil para a organização poder avaliar o desempenho da pessoa e atuar no incentivo, optando pela recompensa¹⁰ ou pela punição¹¹, podendo dar origem a um novo ciclo (Sampaio, 2004).

De maneira a sistematizar de forma simples este conceito e perceber a sua ligação e dependência, existem elementos base, que interagem entre si e explicam o ciclo motivacional, conforme ilustra a Figura nº 3.

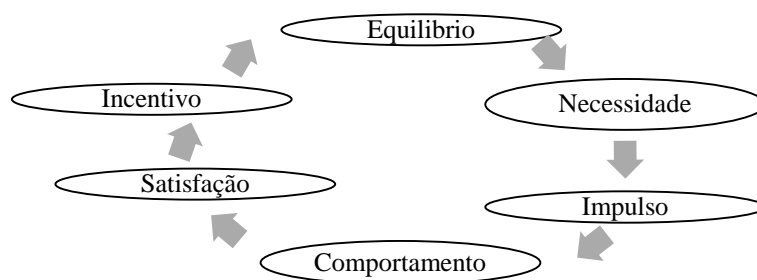


Figura nº 3 - Ciclo motivacional
Fonte: Adaptado de Chiavenato (2004)

2.3. Natureza motivacional

Para completar a compreensão sobre motivação e antes de se partir para o estudo das teorias motivacionais é pertinente entender-se a natureza da motivação, que poderá ser proveniente de fatores internos (Intrínsecos) ou externos (Extrínsecos) ao indivíduo (Sampaio, 2004).

Para falar de **motivação intrínseca** é necessário referir a perspetiva clássica iniciada na década de quarenta e impulsionada por Deci e Ryan (2000), em que é definida como o fazer de algo para as satisfações inerentes do indivíduo, ou seja, quando intrinsecamente se

¹⁰ Ex. Elogios, reconhecimento, interesse pessoal, aumento salarial ou promoção.

¹¹ Ex. Críticas, admoestações, desinteresse pessoal, não-promoção.

motiva uma pessoa, esta age no sentido da sua diversão ou desafio próprio e não por estímulos externos, pressões ou recompensas. Esta tendência motivacional é natural do indivíduo, sendo um elemento essencial para o seu desenvolvimento, cognitivo, social e físico de acordo com os seus interesses.

Para Bhaduri e Kumar (2010) os comportamentos intrinsecamente motivados são aqueles cujo locus de controlo parte de dentro do indivíduo, referindo-se ao próprio prazer ou sensação de dever que a pessoa tem ao realizar algo. Em termos mais concretos, para Barbosa (2009) esta motivação “relaciona-se com a satisfação e desafios que o trabalho proporciona e com a autodeterminação, desenvolvimento de competências, envolvimento na tarefa, curiosidade e interesse” (p. 12).

Em contraste, a **motivação extrínseca** refere-se a diversos comportamentos do indivíduo que têm em comum o fato de que as atividades que realizam não são por razões que lhe são inerentes, mas sim por razões instrumentais¹²(Deci e Ryan, 2002). Ou seja, “os comportamentos extrinsecamente motivados são aqueles que as pessoas levam a cabo com a finalidade de obter alguma recompensa material ou social, ou para evitar alguma forma de punição” (Cunha et. al., 2007, pp.154-155).

Contudo, Bhaduri e Kumar (2010) argumentam com alguns estudos, afirmando que recompensas extrínsecas e pressões em geral corrompem as motivações intrínsecas através da manipulação de comportamento. Especificando, Barbosa (2009) refere que a “motivação extrínseca está mais relacionada com a procura de recompensas, reconhecimento externo, competição, avaliação e incentivos tangíveis” (p. 12).

De forma a resumir-se e comparar-se as duas naturezas motivacionais, numa perspetiva mais recente, baseada na ideia de Almeida et. al. (2013), apresenta-se o Quadro nº 7 em Apêndice A – Natureza motivacional.

2.3.1. Relação entre motivação intrínseca e motivação extrínseca

Para se perceber se existem relações entre motivações intrínsecas e extrínsecas, verificaram-se diversos estudos e pensamentos¹³. Apurou-se que, perante algumas circunstâncias, os dois tipos de motivações podem não ser opostas e ocorrerem em simultâneo (Deci e Ryan, 2000). Além disso, evidenciou-se tratar-se de uma sobreposição

¹² Por interesse.

¹³ Vide Apêndice A – Natureza motivacional.

natural entre os dois tipos de motivação na realização de determinada tarefa, podendo neste caso aumentar a satisfação e desempenho do indivíduo (Almeida et. al., 2013).

2.4. Teorias da motivação

Para alinhar os objetivos das pessoas com os da organização é necessário compreender como se desenvolvem as motivações e se condicionam os comportamentos. As teorias da motivação aparecem assim como linhas orientadoras na observação e na análise de comportamentos manifestamente motivados (Ambrose e Kulik, 1999).

O estudo das teorias motivacionais, desde que se consiga extrair os meios para a sua aplicabilidade real, proporciona inúmeras oportunidades para as organizações melhorarem o clima de trabalho e elevarem a moral dos seus trabalhadores (Chiavenato, 2004).

Após observar diversas investigações recentes, verificou-se que existem várias classificações, modelos e abordagens sobre as teorias da motivação. Perante isto, segundo Cunha et. al. (2007) uma das classificações de maior valor organizador dessa diversidade é a que cruza dois critérios: um separa teorias de conteúdo e de processo, enquanto o outro separa as teorias em gerais e organizacionais tal como explana a Tabela nº 1:

Tabela nº 1 - Taxonomia das teorias da motivação

Fonte: Adaptado de Cunha et. al. (2007)

	Teorias gerais	Teorias organizacionais
Teorias do conteúdo	- Hierarquia das necessidades - Teoria ERC - Teoria das Necessidades Adquiridas	Teoria Bifactorial Teoria das Características da função
Teorias do processo	- Equidade - ModCO	Definição de objetivos Expectativas Teoria da Avaliação Cognitiva

Para esta classificação os autores basearam-se no estudo de teorias de Ambrose e Kulik.¹⁴

Aprofundando os dois critérios, as teorias de conteúdo relacionam-se com fatores internos às pessoas, que orientam o comportamento, ou seja, atuam nas necessidades específicas das pessoas; por sua vez, as teorias do processo descrevem e analisam o processo pelo qual o comportamento é orientado (Chiavenato, 2004). Quanto ao segundo, as teorias

¹⁴ Estes autores designaram de *Old Friends* às teorias clássicas da motivação e *New faces*, aquelas que partindo das teorias clássicas, se foram desenvolvendo, ganhando entidade própria, incluindo os conceitos de criatividade, grupos e cultura (Ambrose e Kulik, 1999).

gerais referem-se ao comportamento das pessoas em geral, não se dedicando apenas ao contexto laboral ou comportamento organizacional; por outro lado, as teorias organizacionais têm como objeto de estudo o comportamento da pessoa na organização e no trabalho (Cunha et. al., 2007).

2.4.1. Teorias de conteúdo gerais

A **Teoria de Hierarquia das necessidades**, de Maslow, é “provavelmente, a mais conhecida de todas as teorias de motivação humana” (Vieira et. al., 2011, p.11), que representa um “valioso modelo de compreensão do comportamento individual (...) devido à sua simplicidade e facilidade de compreensão” (Chiavenato, 2004, p.238). A teoria apresenta uma hierarquização das necessidades, segundo uma determinada ordem, começando pelas mais básicas e terminando nas mais elevadas (Cunha et. al., 2007). Assim sendo, por ordem crescente, a denominada pirâmide de Maslow enquadra as seguintes necessidades¹⁵: Necessidades fisiológicas; Necessidades de segurança; Necessidades Sociais ou de amor; Necessidades de estima; e Necessidades de auto-realização.

Segundo Maslow o que motiva o comportamento humano são as necessidades não satisfeitas seguindo a ordem explicada anteriormente, ou seja, ao satisfazer as necessidades de um determinado tipo, o ser humano estará motivado para tentar satisfazer as necessidades seguintes, que são de um nível mais elevado. Fazendo a contextualização para o trabalho a teoria sugere que nas organizações, os gestores deverão saber identificar o nível de satisfação das necessidades dos seus subordinados para poderem saber o que os motiva e conseguirem responder à questão “como motivar os trabalhadores?” Cunha et. al. (2007, p. 157).

A **Teoria ERC** de Alderfer resulta numa variância da teoria da hierarquia das necessidades, baseando-se nesta, agrupou as necessidades em três categorias, nomeadamente: Necessidades de Existência; Relacionamento; e Crescimento.

Fazendo um enquadramento com a teoria de Maslow, a primeira corresponde às necessidades fisiológicas e de segurança; a segunda às necessidades sociais e de estima; e, por fim, a última, corresponde às necessidades de auto-realização. O seu grande contributo foi defender a flexibilização entre as diferentes necessidades, sendo possível que um indivíduo se sentisse motivado por duas necessidades em simultâneo (Cunha et. al., 2007).

¹⁵ Para um entendimento mais aprofundado das necessidades observe-se o Quadro nº 9 em Apêndice B – Teorias da Motivação.

A Existência relaciona-se com aspetos físicos como o acesso a comida, água, benefícios, e condições de trabalho. O Relacionamento envolve as relações sociais e afetivas como estabelecer e manter relações interpessoais com os colegas, superiores, subordinados, amigos e família. O Crescimento relaciona-se com o desenvolvimento da pessoa devendo proporcionar-se condições para que ela própria possa encontrar oportunidades de crescimento pessoal e profissional (Chiavenato, 2004); Nascimento, 2012).

A grande conclusão que se retira desta teoria motivacional “é que a teoria de Maslow não é aplicável a ambientes organizacionais e que as necessidades não se hierarquizam mas simplesmente coexistem” (Sampaio, 2004, p. 121).

A **Teoria das Necessidades Adquiridas**, defendida por Mclelland encontra-se relacionada com o processo de aprendizagem de um indivíduo, partindo do princípio de que “os indivíduos orientam o seu comportamento através de motivos socialmente adquiridos de uma forma não consciente, através de um processo contínuo de aprendizagem.” (Sampaio, 2004, p.122), ou seja, cada indivíduo, ao longo dos diversos momentos da sua vida é influenciado por necessidades ou motivos diferentes, de acordo com as situações, mas todos tendem a desenvolver uma tendência para determinadas necessidades, devido à sua cultura, história e vivências.

Esta teoria, embora do conteúdo, ostenta uma perspetiva um pouco diferente, argumentando “que a motivação pode ser vista como algo aprendido em vez de inato” Almeida et. al. (2013, p.82). Assim, Mclelland através dos seus estudos, enuncia três necessidades: necessidade de realização; necessidade de afiliação; e necessidade de poder.

Para melhor entendimento caracterizam-se no Quadro nº 9 em Apêndice B – Teorias da Motivação.

2.4.2. Teorias de conteúdo organizacionais

A **Teoria dos Dois Fatores** defendida por Herzberg, “trata da motivação para o trabalho” e apresenta dois fatores distintos e independentes que “orientam o comportamento das pessoas” (Vieira et. al., 2011, p.11) e “podem gerar motivação” Sampaio (2004, p. 124). Segundo estes autores a teoria de Herzberg divide-se em:

Fatores higiénicos ou fatores extrínsecos, que se baseiam no meio envolvente ao trabalho, dependem das suas condições externas, ou seja “abrange as condições sob os quais os trabalhos são executados” (Mateus, 2013, p.37), pelo que as pessoas não os podem controlar. Estes fatores, quando presentes, não levam ao aumento da satisfação da pessoa no

trabalho e, se porventura levarem, será por pouco tempo pelo que não motivam propriamente o trabalhador. Por sua vez, se não existirem ou forem escassos, provocam a insatisfação da pessoa, sendo exemplos o salário, segurança e condições físicas no trabalho, *status*, benefícios sociais e a qualidade de supervisão e relações interpessoais (Nascimento, 2012).

Fatores motivacionais ou fatores intrínsecos representam a natureza intrínseca do trabalho ou seja, encontram-se relacionados com o seu conteúdo e com a natureza da tarefa que a pessoa executa (Mateus, 2013). Estes fatores encontram-se sob o controlo do indivíduo por estarem relacionados com a forma como desempenha a tarefa, devendo ser bem geridos para não originar insatisfação laboral. Quando estes fatores estão presentes, provocam uma satisfação estável; já quando são escassos evitam-na mas não provocam insatisfação. Temos como exemplos, a auto-realização, o crescimento individual e profissional, o reconhecimento e a responsabilidade (Jones e George, 2011).

Em suma, os fatores higiénicos, refletem a forma como as pessoas são tratadas pela organização, enquanto que os fatores motivacionais dizem respeito ao modo como a organização gere a motivação dos indivíduos.

Para se perceber como as teorias já descritas se relacionam foi elaborado um esquema como se pode observar na Figura nº 25 em Anexo A – Esquematização de quatro teorias motivacionais.

Na **Teoria das Características da função**, Hackman e Oldham autores desta teoria seguiram o argumento de Herzberg, de que “a motivação dos colaboradores está inteiramente relacionada com as características e as funções dos indivíduos em contexto organizacional.” (Cidade, 2013, p.30). Esta teoria assenta sobretudo no Modelo das Características da Função assim designado pelos seus autores, indicando que “os subordinados trabalharão mais se as suas tarefas forem significativas, proporcionarem amplo *feedback*, fornecerem autonomia para a decisão sobre o modo de executar e requererem uma considerável amplitude de conhecimentos e perícias.” (Almeida et. al., 2013, p.95). Assim sendo, através de estudos empíricos, chegaram à conclusão que uma função no trabalho para ser motivadora deverá conter cinco características fundamentais: variedade, identidade, significado, autonomia e *feedback*, as quais se encontram desenvolvidas na Quadro nº 10 em Apêndice B – Teorias da motivação.

Segundo Hackman e Oldham, as características acima apresentadas, traduzem um conjunto de efeitos positivos sobre a motivação, causados pelos estados psicológicos críticos, que são: O “significado experimentado”, que consiste no modo como a pessoa valoriza e dignifica o seu trabalho, enquadra a variedade, identidade e significado da função;

a “responsabilidade experimentada”, que decorre do modo como uma pessoa se sente responsável pelo seu trabalho, a qual enquadra a autonomia; e, por último, o “conhecimento dos resultados”, que respeita à forma como a pessoa percebe a eficácia do trabalho que está a realizar, e que enquadra o feedback (Cunha et. al. 2007, p.164). Estes mesmos autores referem ainda que a pessoa se encontra intrinsecamente motivada quando se encontram presentes os três estados de espírito enunciados (Bilhim, 2006). De modo a entenderem-se todas as relações descritas anteriormente, sobre este modelo, observe-se a Figura nº 4:

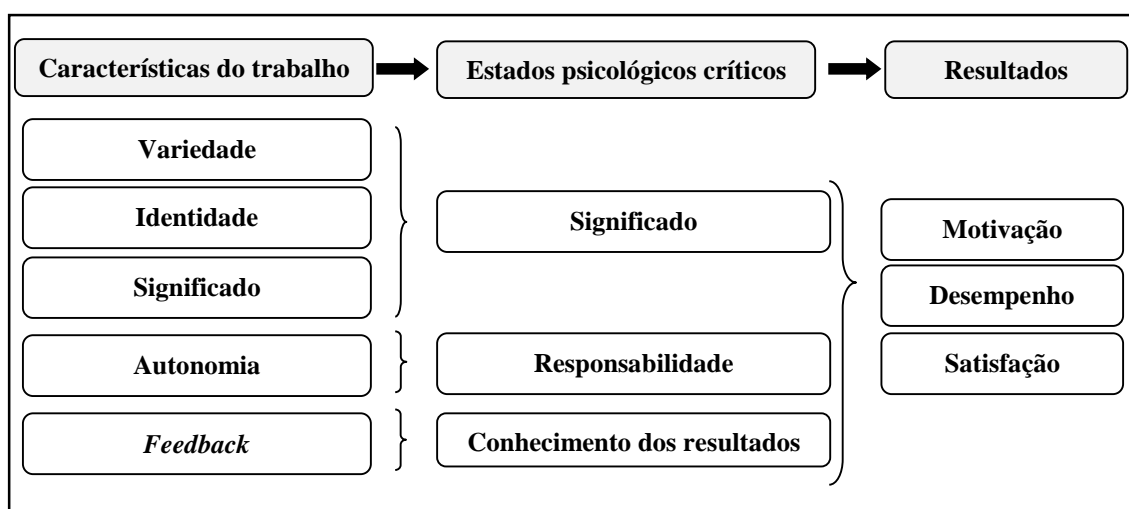


Figura nº 4 - Modelo das características da função

Fonte: Adaptado de Barracho (2013)

Concluindo, este modelo visa identificar as características específicas do trabalho que precisam ser melhoradas, podendo ser utilizadas para aumentar a motivação, satisfação e desempenho dos trabalhadores (Sá, 2012).

2.4.3. Teorias de processo gerais

Uma das características fundamentais no trabalho e na vida quotidiana em geral é a justiça. Assim, a **Teoria da Equidade**¹⁶, defendida por Adams ilustra que a necessidade de justiça no local de trabalho é crucial enquanto fator de motivação do indivíduo (Cunha et. al., 2007). Este autor segue o princípio de que “o indivíduo na, situação de trabalho realiza continuamente, comparações entre as suas contribuições (...) e as compensações que recebe

¹⁶ Note-se que Equidade é diferente de Igualdade. A primeira existe quando duas pessoas recebem a mesma recompensa independentemente do resultado do seu trabalho. Perante a segunda, uma pessoa é recompensada de acordo com o resultado do seu esforço, mérito e empenho no trabalho (Cunha et. al., 2007).

(...) com as dos outros empregados.” (Perez-Ramos,1990, p.133), ou seja, a comparação é feita pelos próprios trabalhadores, entre os seus esforços¹⁷ e as suas recompensas¹⁸, com as dos outros trabalhadores, sendo que dessa comparação resulta a percepção de equidade ou iniquidade, como demonstra a Figura n ° 5 (Sampaio, 2004):

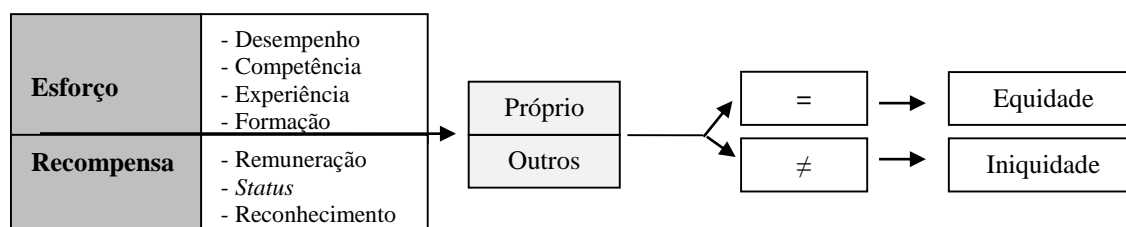


Figura nº 5 - Teoria da equidade

Fonte: Adaptado de Perez-Ramos (1990); Sampaio (2004)

A pessoa percebe a “equidade” quando o rácio dos esforços e das recompensas é semelhante ao mesmo rácio da pessoa à qual se está a comparar e revela “iniquidade” quando entende que a razão entre o seu esforço e a recompensa é diferente da mesma razão por parte de outra pessoa. Importa referir ainda que a “equidade” pode ser interna ou externa, o primeiro caso, acontece quando a pessoa realiza a comparação com pessoas dentro da sua organização, por sua vez, o segundo caso surge quando se compara com membros fora da organização. A grande contribuição desta teoria centra-se na relação de contingência, que consiste na relação direta percebida pelas pessoas de que determinado esforço leva a uma recompensa adequada, gerando assim uma fonte de motivação. Se essa relação não for justa e perceptível, pode ser gerada uma situação de tensão tal que resulte na frustração, sentimento de injustiça e falta de motivação da pessoa (Sampaio, 2004; Vieira, 2012).

Esta teoria traz grande vantagem para a organização porque permite perceber e explicar os comportamentos dos trabalhadores tendo em conta a relação entre o esforço e a recompensa atribuída, permitindo suprimir eventuais desigualdades (Sampaio, 2004). Contudo também importa referir que a relação percebida depende da sensibilidade das pessoas e nem todas são iguais (Vieira, et. al., 2011).

A **Teoria ModCo (Modificação do Comportamento Organizacional)**, desenvolvida por Luthans e Kreitner, “descreve uma estrutura sistemática na qual os comportamentos do trabalhador são identificados, medidos e analisados em termos das suas consequências funcionais” (Ambrose e Kulik,1999, p.262).

¹⁷ Esforço, competência, experiência, formação.

¹⁸ Remuneração, status, reconhecimento.

De acordo com Cunha et. al. (2007) para enquadrar bem esta teoria é necessário entender a abordagem operante. Oriunda de Pavlov e Skinner, esta abordagem indica que se podem inserir mudanças num determinado comportamento de um indivíduo, atuando nas recompensas e nas punições, que respetivamente, podem fazer aumentar ou diminuir a ocorrência desse comportamento conforme seja, ou não, desejado (Almeida et. al., 2013).

Esta teoria concentra-se no que acontece a uma pessoa quando ela age, devido ao facto de atuar no comportamento imediatamente a seguir a uma resposta. Assim, de modo mais aprofundado, quatro tipos de reforços podem ser utilizados para aumentar ou diminuir a probabilidade de ocorrência de alguns comportamentos: (a) o reforço positivo que proporciona a recompensa quando o comportamento da pessoa for o desejado; (b) o reforço negativo leva à remoção de uma consequência desagradável após um comportamento desejado; (c) a punição consiste na administração de uma consequência negativa perante um comportamento indesejado; (d) a extinção consiste na suspensão ou retirada de uma recompensa positiva de modo a diminuir a probabilidade de ocorrência de determinado comportamento (Vieira et. al., 2011). Em suma, esta teoria visa motivar os comportamentos desejados através de reforço e desmotivar os comportamentos indesejados através da extinção ou punição.

2.4.4. Teorias de processo organizacionais

A **Teoria da Definição de Objetivos**, também designada de Teoria de Determinação de Metas, de Locke e Latham, é na perspetiva de Cunha et. al. (2007) a teoria da motivação para o trabalho mais importante, constituindo a maior fonte de motivação, tendo sido comprovada empiricamente em estudo de diversos países, incluindo Portugal. De acordo com os autores da teoria, os objetivos¹⁹ têm grande impacto no comportamento e no desempenho dos trabalhadores nas organizações (Lunenburg, 2011). Assim, esta teoria ilustra que a intenção de trabalhar perante um objetivo revela grande fonte de motivação para a pessoa, dizendo o que precisa de ser feito e qual o esforço a empenhar (Vieira et. al., 2011). De acordo com Lunenburg (2011), para os objetivos serem motivadores necessitam de reunir um conjunto de características, devendo ser: específicos; difíceis mas atingíveis;

¹⁹ Um objetivo é definido simplesmente com o que o indivíduo está conscientemente a tentar fazer.” (Lunenburg, 2011, p.2). Tradução livre da responsabilidade do autor.

aceitáveis; avaliadores de desempenho; com prazos. A Figura nº 6 demonstra o modelo teórico desta teoria:

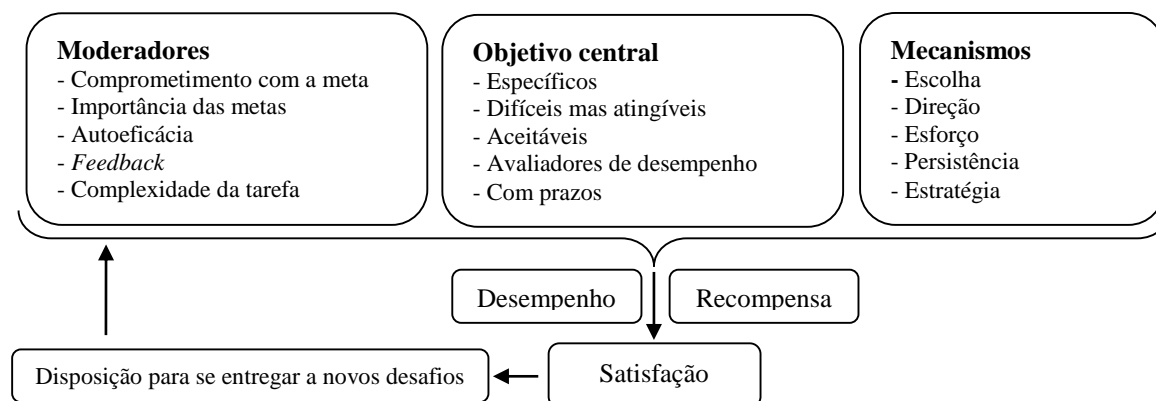


Figura nº 6 - Ciclo da teoria da definição de metas

Fonte: Adaptado de Locke e Latham in Rodrigues, Neto e Filho (2014); Vieira et. al. (2011)

Assim, o desempenho pode ser afetado por três grupos diferentes. O primeiro grupo constitui-se por fatores que atuam como moderadores, tal como o grau de aceitação e comprometimento com o objetivo, a importância que a pessoa lhe atribui, o feedback que recebeu pelo seu desempenho, a complexidade da tarefa e a autoeficácia, isto é, a confiança que a pessoa terá na sua capacidade para ser bem-sucedida. O segundo grupo contempla as características que os objetivos devem ter, tal como referido anteriormente. O terceiro grupo tem em vista outros critérios como a escolha, direção e esforço, bem como a estratégia e persistência utilizadas perante a realização de uma tarefa (Rodrigues et.al., 2014).

Todo este modelo mostra ainda que, perante o desempenho exercido e as recompensas atribuídas, pode-se gerar satisfação dos trabalhadores, que por sua vez influencia os mesmos a se integrarem novos desafios, gerando um novo processo (Idem). Esta teoria destaca a importância da relação entre a atribuição de objetivos aos trabalhadores e o seu nível de desempenho (Lunenburg, 2011).

A **Teoria das Expetativas** de Vroom, é atualmente aquela que preconiza explicações de motivação mais comumente aceites. Sugere que “a motivação depende das expetativas dos indivíduos em relação à sua capacidade de realizar tarefas e receber recompensas desejadas” (Vieira et. al., 2011, p.16). Segundo Vroom, esta teoria menciona que através de um processo cognitivo as pessoas atribuem probabilidades a três fatores (Korzynski, 2013). Segundo Cunha et. al. (2007) os três fatores são os seguintes: a expetativa, que representa a probabilidade subjetiva de, perante um “determinado esforço”, se obter um determinado “resultado bem-sucedido”; a valência, mostra que para se obter o esforço de uma pessoa é

necessário que exista uma recompensa valiosa para si, ou seja, que lhe cause interesse; e a instrumentalidade, que representa o “grau em que um resultado facilita o acesso a um outro resultado” (p. 171).

Porter e Lawler acabaram por desenvolver o modelo da expectativa, defendendo que “o esforço, o desempenho e a satisfação são mediados por habilidades individuais, traços, percepções da função e recompensas”²⁰ (Korzynsk, 2013, p.186).

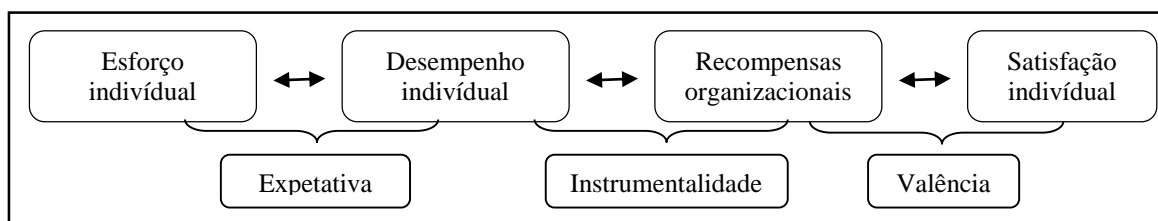


Figura nº 7 - Teoria das expectativas

Fonte: Robbins in Barracho (2013); Vieira et. al. (2011).

A Figura nº 7 representa a chave desta teoria, que consiste no entendimento dos objetivos de um indivíduo e a relação entre “esforço e desempenho”(expectativa), entre “desempenho e recompensas” (instrumentalidade) e, por fim, entre as “recompensas e a satisfação individual” ou objetivos pessoais (valência) (Vieira et. al., 2011).

A **Teoria Cognitiva de Deci** considera que devem ser observados dois subsistemas motivacionais, nomeadamente a motivação intrínseca e a motivação extrínseca, tendo já sido amplamente explorados neste trabalho.

Nesta teoria, Deci e Ryan (2000) recomendam cuidado no uso de recompensas externas para gerir pessoas pois o seu uso para compensar trabalhos apenas pelo seu conteúdo tende a reduzir a motivação. Para Cameron, Banko e Pierce (2001) isso só acontece quando tais recompensas são administradas independentemente do desempenho do trabalhador, porque para uma função que seja desinteressante, a utilização destas recompensas já poderá servir como fonte de motivação. Ainda de acordo com estes autores, é de salientar quando existe uma relação proporcional entre a atribuição de recompensas e o desempenho, tal também se constitui como fonte de motivação intrínseca.

Posto isto, as organizações devem focar-se em “estimular a motivação intrínseca das pessoas”, devendo trocar as variáveis externas que tendem a controlar os comportamentos, por fatores internos que permitam o apoio aos trabalhadores (Cunha et. al., 2007).

²⁰ Tradução livre da responsabilidade do autor.

2.5. Motivação para o serviço público

A motivação é discutida em diversos contextos, por isso importa restringir a sua abrangência para o estudo em causa. Nestes últimos anos, devido à crise económica e à consequente dificuldade em gerir os recursos humanos nas organizações, diversos estudos têm enfatizado a importância da motivação para o serviço público, que constitui fonte de motivação em detrimento de recompensas materiais e à qual não se tinha dado a devida notoriedade (Esteves, 2010). O resultado da atividade da GNR bem como a sua missão geral é sobretudo voltada para a segurança e bem-estar das pessoas, constituindo desse modo um serviço público. Assim sendo, neste estudo, de forma simples importa mencionar e salientar o que retrata esta temática.

A motivação para o serviço público consiste na “predisposição de um indivíduo para agir com base em motivos primariamente ou unicamente em instituições e organizações públicas”²¹ (Perry e Wise, 1990, p. 368), ou seja, traduz a ideia de que “os indivíduos são orientados para agir no domínio público com o objetivo de fazer o bem para os outros e para a sociedade”²² (Perry, Hondeghem e Wise, 2010, p. 687).

De acordo com Perry e Wise (1990), que realizaram os primeiros enquadramentos teóricos sobre esta temática, separam-na em três categorias: racional (quando os interesses do indivíduo coincidem com os da comunidade), normativa (desejo de servir o interesse da população ou lealdade, dever cívico) e afetiva (vontade ou o desejo de ajudar os outros). Neste contexto, as pessoas motivam-se com base no altruísmo²³, vontade de servir ou desejo de ter impacto na sociedade (Cawley, 2013). Assim, compete ao gestor de recursos humanos reconhecer e influenciar a ética do serviço público para afetar positivamente os níveis de motivação dos trabalhadores (Esteves, 2010).

De modo a resumir todas as teorias, em Anexo B - Resumo das teorias da motivação apresenta-se a Figura nº 26.

²¹ Tradução livre da responsabilidade do autor.

²² Tradução livre da responsabilidade do autor.

²³ Consiste no sentimento de interesse e dedicação por outrem (Altruismo, n.d).

Capítulo 3

Motivação no Contexto da GNR

3.1. Modelos e questionários em contexto militar

Com fundamento nas teorias da motivação e observação de diversas investigações verificaram-se diversos modelos teóricos e dimensões de questionários. Considerando os mais pertinentes para a investigação surge a Figura nº 8.

<i>Work Preference Inventory (WPI)</i>	<i>Employee Engagement</i>	<i>Work Values Questionnaire (WVQ)</i>	<i>WVQ adaptado ao contexto militar</i>	<i>GNR</i>
(Amabile, 1994)	Pouchová (2011)	Furnham et. al. (2005)	Costa (2012)	
<ul style="list-style-type: none"> - Desafio - Satisfação - Motivação Intrínseca - Compensação - Voltado para o exterior - Motivação Extrínseca 	<ul style="list-style-type: none"> - Qualidade de vida - Trabalho - Pessoas - Oportunidades - Compensação - Procedimentos 	<ul style="list-style-type: none"> - Motivação Intrínseca - Motivação Extrínseca - Motivação Pessoal 	<ul style="list-style-type: none"> - Motivação Intrínseca - Motivação Extrínseca - Motivação pela Conveniência - Motivação Institucional 	?

Figura nº 8 - Modelos de motivação

3.2. Investigação na área da motivação

Seguidamente apresentam-se as conclusões de alguns estudos realizados recentemente. Fazendo uma distinção, primariamente apresentam-se estudos em geral e de seguida apresentam-se os estudos realizados no âmbito de Forças Militares e de Segurança.

3.2.1. Pesquisa efetuada em diferentes contextos

Num estudo que visava interpretar a motivação em contexto de crise em diferentes realidades profissionais em Portugal, pôde-se concluir que na atual época, valoriza-se mais o conhecimento, aprendizagem no trabalho, realização profissional e a definição de objetivos. Além disso, verificou-se que a autonomia no trabalho contribui para o aumento do desempenho e as recompensas de cariz emocional contribuem para a satisfação profissional. Atribui-se mais significado ao reconhecimento do que a recompensas materiais

como a remuneração, e o feedback permite melhorar o trabalho realizado e aumentar o reconhecimento. Demonstra-se ainda que o valor intrínseco da atividade profissional é agora mais valorizado do que o valor extrínseco como o salário, embora não deixe de ser importante (Cidade, 2013). Noutro estudo, concluiu-se que, em situação de crise, dá-se mais valor aos trabalhadores bem como à sua lealdade e que a vontade e o compromisso no trabalho aumentam. Pelo contrário, a importância dada a recompensas e benefícios monetários diminui (Pouchová, 2011).

Num estudo elaborado na Índia a médicos do governo, para encontrar fatores determinantes na sua motivação, pôde-se constatar que a segurança no trabalho, uma atividade interessante, o respeito e reconhecimento são primordiais como fatores de motivação, verificando-se que os médicos colocam mais relevância a fatores intrínsecos do que aos extrínsecos (Bandyopadhyay e Purohit, 2014). Para além disso, noutro estudo na área do comportamento organizacional, indica-se que os objetivos bem estabelecidos aumentam a eficácia na função, principalmente quando os indivíduos julgam estar a contribuir com algo de valor para a organização ou para setores da sociedade (Idem).

No estudo de Sultan (2012), pode-se verificar a combinação de cinco características importantes no trabalho que podem permitir às organizações motivar e satisfazer os seus trabalhadores, a saber: a variedade, a identidade, o significado, a autonomia e o *feedback*.

O estudo de Esteves (2010) sobre a motivação na AP, conclui que quando os trabalhadores manifestam o sentimento de altruísmo e sentido de dever em servir o cidadão e o país, os níveis de desempenho são mais elevados, assim como a promoção da satisfação.

Outro estudo realizado na Irlanda conclui que a existência de uma liderança baseada em valores, um ambiente de trabalho favorável, definição de objetivos e características adequadas no trabalho reflete-se na motivação para o serviço público, tendo impacto positivo sobre a moral e o desempenho dos trabalhadores (Cawley, 2013).

3.2.2. Nas Forças Militares e de Segurança

Os estudos sobre motivação no desempenho das Forças de Segurança são escassos, principalmente na GNR, contudo, seguidamente apresentam-se alguns sobre as nossas forças e de outras Forças estrangeiras.

Num trabalho realizado na *Gendarmerie* Francesa²⁴, nomeadamente, numa Brigada de Gendarmaria Departamental, constatou-se que os fatores que motivavam o desempenho da sua atividade foram a utilidade do serviço para a sociedade, o trabalho variado, uma organização diferente, o espírito de equipa e a responsabilidade (Florence, 2012).

Segundo a investigação de Gonçalves (2014), sobre a motivação no acesso à GNR, constatou-se que existem fatores intrínsecos e extrínsecos, que motivam os candidatos a concorrer a esta Força de Segurança, destacando-se nos primeiros a realização pessoal, instituição militar, responsabilidade no trabalho e avaliação; e nos segundos, os benefícios.

Num estudo realizado na Polícia de Segurança Pública (PSP) intitulado de “Motivação e Auto-eficácia no âmbito da sua Função Policial”, conclui-se que a desvalorização da profissão de polícia por parte da sociedade e a nível interno, acarretam graves consequências ao nível da motivação (Lapão, 2005). Deste estudo concluiu-se ainda que a remuneração não é relevante para a motivação do agente policial (Idem).

Noutro estudo realizado na mesma Força, na Divisão de Loures, constatou-se que os fatores que mais motivam os agentes da PSP são o trabalho como fonte de motivação, o relacionamento interpessoal e a vertente social da profissão (Duarte, 2008).

Ainda na PSP, numa Unidade mais específica como a Unidade Especial de Polícia, tendo por objetivo relacionar a motivação com o comprometimento organizacional, verificou-se existir uma relação positiva entre a motivação e o comprometimento organizacional, nomeadamente maior na motivação associada aos fatores intrínsecos e menor na ligada aos fatores extrínsecos (Cortal, 2010).

Na Diretoria de Pessoal da Polícia Militar do Estado do Rio Grande do Norte, no Brasil, fazendo uma análise da motivação com base na teoria dos dois fatores de Herzberg e relacionando-a com a satisfação, pode constatar-se que o estilo de supervisão do chefe, relações pessoais com os colegas, salário, políticas de administração de pessoal, condições físicas e segurança do trabalho (fatores higiénicos) tiveram um menor desempenho comparativamente ao conteúdo do trabalho em si, sentido de realização de algo importante, o exercício da responsabilidade, a possibilidade de crescimento, o orgulho e sentimento de prestígio decorrentes da profissão (fatores motivacionais) (Medeiros et. al., 2012).

Através da análise transversal aos diversos estudos, evidenciaram-se alguns fatores de motivação que, verificando a sua natureza, se relacionam com algumas teorias motivacionais como demonstra o Quadro nº 11²⁵.

²⁴ Força de segurança na França congénere à GNR.

²⁵ Vide Apêndice C – Relação estudos/teorias.

A partir destes estudos é possível verificar que se destacaram três tipos de fatores: as características de função, os intrínsecos e os extrínsecos, sendo estes dois últimos os mais presentes nas investigações.

3.3. Motivação e recompensas na GNR

Quadro nº 2 - Ferramentas motivacionais na GNR

Diplomas legais na GNR que interfiram com a motivação		
EMGNR	RDGNR	RGSGNR
<ul style="list-style-type: none"> - Remuneração base adequada ao respetivo posto; - Suplementos específicos; - Receber treino e formação geral e específica; - Progressão na carreira; - Transporte condigno; - Alojamento nos quartéis; - Colocações por escolha, oferecimento, imposição de serviço ou motivo disciplinar; - A progressão na carreira através de promoções, podendo ser promovidos por escolha, distinção, e a título excecional; - A apreciação do mérito; - Direito a licenças; 	<p><u>Recompensas</u> (por ordem de importância):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Referência elogiosa; - Louvor; - Licença por mérito; - Promoção por distinção <p><u>Punições</u> (por ordem crescente de gravidade)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Repreensão escrita; - Repreensão escrita agravada; - Suspensão; - Suspensão agravada; - Reforma compulsiva; - Separação de serviço; 	<ul style="list-style-type: none"> - Distribuir o efetivo de acordo com as necessidades e aptidões dos militares; - Desenvolver e orientar a formação militar, cívica e comportamental dos militares; - Procurar conhecê-los; - Formular um juízo correto quanto à sua personalidade, méritos, e aptidões; - Prestar-lhe apoio nas dificuldades; - Zelar pelos seus justos interesses; - Propor medidas tendo em vista o bem-estar do efetivo; - Atribuir recompensas e punições;
Institucionais	Regulamentares	Ação do Comandante
Ferramentas de motivação na GNR		

Na GNR existem diversos diplomas legais decorrentes da sua organização e funcionamento que determinam diversos aspetos que possam ser utilizados no campo da motivação. Nesse sentido, no presente trabalho abordam-se três, considerados fundamentais, o Estatuto dos Militares da Guarda Nacional Republicana (EMGNR), o Regulamento de Disciplina da Guarda Nacional Republicana (RDGNR) e o Regulamento Geral de Serviço da Guarda Nacional Republicana (RGSGNR).

Da análise dos três²⁶, extrai-se o Quadro nº 2, no qual se apresentam os aspetos essenciais e se enquadram em três tipos de ferramentas motivacionais existentes na GNR, as institucionais, regulamentares e da ação do Comandante, encontrando-se amplamente relacionadas. Para além disso, é importante mencionar que a ação do Comandante vai muito para além dos aspetos mencionados. Neste caso apenas se refere aquilo que aos “olhos” da Guarda e em termos legais, compete ao Comandante.

²⁶ Vide Anexo D - Ferramentas motivacionais na GNR.

3.4. Modelo conceptual

Com base na teoria, nos fatores transversais a vários modelos e pelos aspetos considerados importantes para a motivação extraídos das investigações, optou-se pelo modelo conceptual apresentado na Figura nº 9:

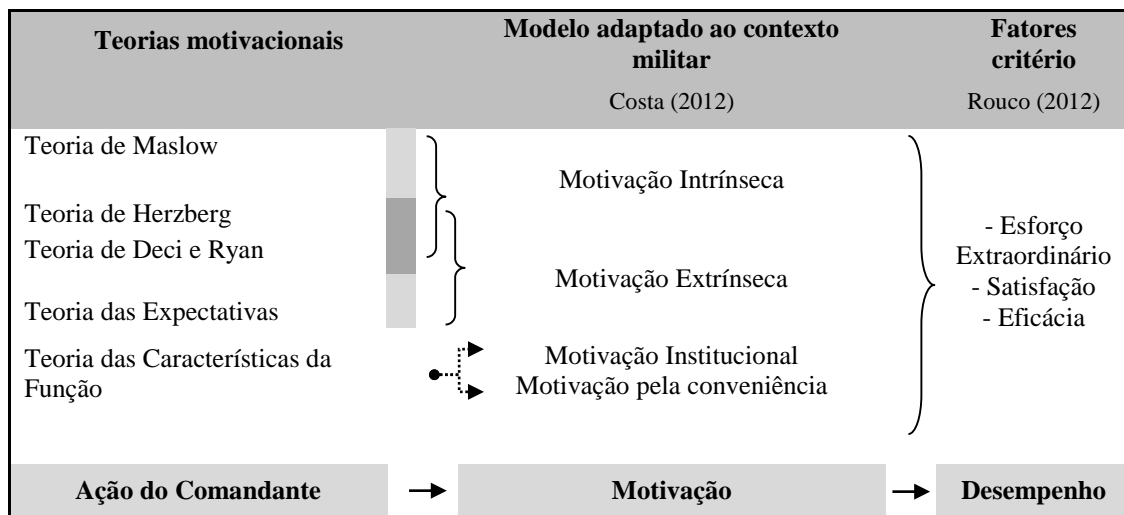


Figura nº 9 - Modelo Conceptual de suporte ao trabalho de investigação

Capítulo 4

Metodologia da Parte Prática

4.1. Introdução

Na primeira parte deste trabalho, através de pesquisa bibliográfica, foi elaborado um enquadramento teórico sobre a temática em estudo de modo a dar uma sustentabilidade teórica e um entendimento lógico às possíveis conclusões que possam surgir.

Na segunda parte do trabalho, que se apresenta seguidamente, procurar-se-á dar respostas às perguntas realizadas, estruturando-se da seguinte forma: Metodologia da parte prática; Apresentação, Análise e discussão de resultados; e por fim, Conclusões e Recomendações.

Neste capítulo decorre a metodologia da parte prática decompondo-se através de vários tópicos: Introdução; Metodologia; Caracterização dos instrumentos; Aplicação do pré-teste; Inquérito final; Caracterização da amostra; e Procedimentos e técnicas utilizadas.

4.2. Metodologia

A metodologia de investigação científica consiste na escolha de um caminho de investigação que reúne as ferramentas e técnicas de recolha de dados adequadas aos objetivos que se pretendem atingir na investigação (Sousa e Baptista, 2010) e, como refere Sarmiento (2013), “visa a descrição precisa do problema, dos métodos, das técnicas, dos instrumentos de pesquisa (...) utilizados no trabalho” (p.131).

Assim, nesta investigação adotou-se o percurso do método hipotético-dedutivo partindo da constatação de um problema, que após exploração e constatação teórica deverá derivar numa validação ou refutação (Freixo, 2012). Foi conduzida numa primeira fase a análise documental composta pela revisão da literatura que visou situar o estudo no conhecimento existente e contextualizar teoricamente a problemática (Coutinho, 2011).

Numa segunda fase optou-se pelo método inquisitivo²⁷ baseado na aplicação de inquérito por questionário. Este, foi o método escolhido por ser uma técnica quantitativa de recolha de dados, sendo a mais adequada ao presente trabalho, por ter em vista a recolha das opiniões das pessoas sobre a temática em apreço (Sousa e Baptista, 2010).

4.3. Caracterização dos instrumentos

No presente trabalho recorreu-se a dois instrumentos validados e utilizados por investigadores, traduzidos em inquérito por questionário, um diz respeito a análise de dimensões de motivação e outro referente a uma forma de medir o desempenho.

Este instrumento de recolha de dados designado de inquérito por questionário constitui um dos principais métodos de recolha de informações e consiste em colocar uma série de perguntas, relativas a determinado tema, normalmente com questões pré-concebidas de modo a limitar as respostas. É aplicado a um conjunto de inquiridos, geralmente representativo de uma população, com vista a quantificar e analisar correlações de numerosos dados (Quivy e Campenhoudt, 2008).

Deste modo, o inquérito aplicado encontra-se estruturado em três partes. Na primeira parte realiza-se a caracterização dos inquiridos, através de um questionário sociodemográfico²⁸; na segunda parte aplica-se o questionário referente às dimensões de motivação, no desempenho de funções; e por fim, na terceira parte, aplica-se o questionário referente aos fatores critério que mede o desempenho dos militares, decorrente da ação do Comandante.

4.4. Escala de motivação

Este instrumento baseia-se no *Work Values Questionnaire* (WVQ) Questionário de Furnham, Petrides, Tsaousis, Pappas e Garrod (2005) adaptado por Costa (2012) ao contexto da Força Aérea Portuguesa com a introdução de dez aspetos de motivação específicos. Segundo esta última autora é constituído por quatro dimensões de motivação com aspirações distintas, como ilustra a Tabela nº 2.

²⁷ Método em investigação científica baseado no interrogatório escrito ou oral (Sarmiento, 2013).

²⁸ Permite obter dados pessoais e outros relativos à função desempenhada pelos militares.

Tabela nº 2 - Tabela representativa das dimensões de motivação

Dimensão	Tema	Exemplo	N.º do item	α
Dimensão 1	<i>“Motivação Extrínseca”</i> (Alusivo às condições exteriores ao trabalho)	“Ter oportunidades para aumentar o salário base”	5,10,15, 20, 24 e 36.	0.84
Dimensão 2	<i>“Motivação Institucional”</i> (Ilustra valores institucionais)	“Usar um uniforme de que me orgulho”	2, 4, 7, 9, 12, 17, 22, 26, 28, 30, 32, 34 e 38.	0.88
Dimensão 3	<i>“Motivação Intrínseca”</i> (Alusivo ao trabalho em si)	“Ter um trabalho aliciante”	1, 6,11, 14, 16, 19, 21, 25, 29, 33, 37 e 39.	0.80
Dimensão 4	<i>“Motivação pela Conveniência”</i> (Condições de trabalho convenientes)	“Trabalhar num local conveniente e de fácil acesso”	3, 8, 13, 18, 23, 27, 31 e 35.	0.82

Para além do já descrito, neste quadro, pode-se verificar o conjunto e o número de questões pertencentes a cada dimensão, bem como verificar a sua consistência interna, cujos valores atribuídos pelo Alfa Cronobach²⁹, são considerados bons por ter o índice de α entre **0,7 e 0,8** (Hill e Hill, 2008). As respostas foram obtidas numa escala do tipo numérica, de 10 pontos, por ser uma escala bastante simples e muito adequada para este tipo de questionários, que varia entre o valor 1 “discordo totalmente” e o valor 10 “concordo totalmente”.

4.5. Fatores critério: esforço extraordinário, satisfação e eficácia

Este questionário surge da necessidade de existir um instrumento para medir o desempenho dos militares (Rouco, 2012), num contexto de liderança e que visa identificar o nível de desempenho dos indivíduos decorrente da ação de comando. Para além disso, Rouco, (2012) refere que “as relações da liderança (...) concentram-se na motivação e na inspiração dos seguidores” (p. 419). Neste sentido, permite-nos fazer uma extrapolação para o contexto da motivação. Assim sendo, a terceira parte do inquérito é constituído por três fatores critério como demonstra a Tabela nº 3.

²⁹ O índice α estima quão uniformemente os itens contribuem para a soma não ponderada do instrumento, variando numa escala de 0 a 1. Esta propriedade é conhecida por consistência interna da escala.

Tabela nº 3 - Tabela representativa dos fatores critério

Fator	Tema	Exemplo	N.º do item	α
Fator 1	<i>“Esforço extraordinário”</i>	“Aumenta o meu desejo para ter sucesso”	1;4;7;10	0.86
Fator 2	<i>“Satisfação”</i>	“A minha satisfação é elevada”	3;6;9;12	0.83
Fator 3	<i>“Eficácia”</i>	“É eficaz a responder às exigências organizacionais”	2;5;8;11	0.87

Para cada fator critério correspondem 4 questões, perfazendo um total de 12 questões e dos resultados verifica-se que a consistência interna é boa. Foi utilizada também uma escala do tipo numérica de 10 pontos para a obtenção de respostas, variando igualmente entre o valor 1 “discordo totalmente” e o valor 10 “concordo totalmente”.

4.6. Aplicação de pré-teste ao inquérito

O inquérito preliminar inicialmente foi discutido e pensado com o Orientador e Co-orientador para se perceber se a sua aplicação seria adequada à GNR. Depois da decisão, o questionário foi aplicado a 12 militares com características semelhantes à amostra para aferir quanto tempo demoravam, em média, os militares a responder. Dispensou-se o pré-teste a 30 militares uma vez que já tinha sido previamente aplicado no estudo de Costa (2012). Verificou-se que os militares demoravam, em média 10 minutos a responder ao inquérito, o que não provocaria prejuízo para o serviço operacional e facilitaria a obtenção e o devido preenchimento. Para além disso, todos os itens foram entendidos de acordo com o objeto de estudo.

4.7. Inquérito final

O inquérito final³⁰ é constituído por três partes distintas, cada uma vocacionada para a obtenção de determinados dados, descritos anteriormente, constituindo-se por um total de 62 questões.

O inquérito por questionário foi aplicado³¹ à amostra por administração direta, ou seja o autor dirigiu-se a cada Destacamento e entregou os questionários em formato de papel, sensibilizando o Comandante de Destacamento para o seu devido preenchimento e da importância da recolha de tais dados para estudo, proporcionando assim o aumento do

³⁰ Vide Apêndice F – Questionário aplicado.

³¹ Entregues desde o dia 13 de Junho e recolhidos até ao dia 25 de Junho.

número de respostas, contrariando a natural falta de disposição dos inquiridos para responder (Quivy e Campenhoudt, 2008). Posteriormente os dados foram tratados por métodos e programas estatísticos adequados.

4.8. Caracterização do universo e justificação da população

O Universo ou população “representa a totalidade da população que se quer analisar” (Sarmiento, 2013, p. 21), ou seja, é entendida como “o conjunto de elementos constituintes de um todo” (Quivy e Campenhoudt, 2008, p.160). Desse modo, na presente investigação, os inquéritos foram aplicados aos militares de duas Unidades Territoriais³² distintas, nomeadamente no CTer de Faro e CTer de Portalegre com o objetivo de caracterizar a motivação dos militares da GNR em duas realidades distintas, uma zona com elevada atividade operacional, como o Algarve, substancializada numa área rurbana e outra respeitante ao interior do Alto Alentejo, caracterizada sobretudo por uma área rural e com uma atividade operacional menor³³. Assim, a população alvo do estudo encontra-se compreendida por três valências, consubstanciadas por Destacamentos Territoriais (DTER), Destacamentos de Intervenção (DI) e Destacamentos de Trânsito (DT). Para se entender como se enquadram as três valências numa Unidade Territorial, observe-se o Apêndice J – Unidades e Subunidades Territoriais.

4.9. Cálculo da amostra

De acordo com Freixo (2012), a amostra é “constituída por um conjunto de sujeitos retirados de uma população, consistindo a amostragem num conjunto de operações que permitem escolher um grupo de sujeitos ou qualquer outro elemento representativo da população estudada” (p.211). Para evitar “inferências erradas ou o enviesamento dos resultados”, o processo de seleção da amostra seguiu uma fórmula sugerida por Sarmiento (2013, pp. 22-23), da qual se obteve que, para um nível de confiança de 94%, o número da amostra deveria ser de 212 militares. Assim, a amostra é constituída por militares do DTER de Albufeira, DI e DT, bem como militares do CTer de Portalegre, particularmente do DTER

³² As Unidades Territoriais designam-se por Comandos Territoriais. Existem 18 a nível Continental, correspondendo a cada distrito e 2 nas Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira. *Vide* o disposto no Anexo I da Portaria nº14050/2008 de 16 de Dezembro.

³³ *Vide* Apêndice G – Atividade Operacional do Comando Territorial de Faro e Portalegre.

de Portalegre, DI e DT, aos quais se aplicaram 230 questionários, recolhendo-se um total de 213 (n=213).

4.10. Procedimentos e técnicas estatísticas utilizadas

No decorrer desta investigação, desde o seu início ao fim são utilizados diversos programas informáticos, nomeadamente o *Microsoft Office Word 2013*, *Microsoft Office Excel 2013* e o programa estatístico *SPSS* versão 22.0. O primeiro, para organização e redação do RCFTIA, o segundo para tratamento de dados e apresentação de gráficos e o último, para todo o tratamento e análise de dados que representa o sustento da resposta à problemática desta investigação.

Quanto ao trabalho de campo, após a recolha dos questionários, foi construída para estes uma base de dados no programa *Microsoft Office Excel 2013* na qual se introduziram manualmente as respostas dos inquiridos, em partes do inquérito por cada vez, seguindo o conselho de Hill e Hill (2008, p.149). Posteriormente, transferiu-se a base para o programa *SPSS*, no qual se criaram as variáveis e se começou por verificar o grau de consistência interna deste inquérito no contexto da GNR. Ao realizar-se uma análise fatorial confirmatória verificou-se que o questionário de motivação apresentou algumas variáveis sem relevância com um valor de $\alpha < 0,50$ pelo que se procedeu à sua extração, que fez surgir novas dimensões. Para estas, com um valor de $\alpha > 0,70$ e $\alpha > 0,90$ pelo que se considera no seu grosso, de boa fiabilidade e o questionário de fatores critério apresentou uma fiabilidade excelente, sendo $\alpha > 0,90$ (Idem).

De seguida procedeu-se à análise descritiva, recorrendo-se às frequências e médias. Para se verificar se existiam diferenças significativas dos valores médios, entre as dimensões de motivação e fatores critério, usou-se o método da comparação múltipla de médias, teste *post-hoc – Tukey*.

Por fim, para verificar se existiam relações significativas entre as variáveis dependentes, procedeu-se à realização da correlação de Bravais-Pearson.

Capítulo 5

Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados

5.1. Introdução

No decorrer deste capítulo será feita a apresentação, análise e discussão dos resultados provenientes dos inquéritos aplicados aos militares da GNR. Começa-se por fazer a caracterização sociodemográfica (variáveis independentes) dos inquiridos, através da estatística descritiva, de seguida, realiza-se uma análise fatorial confirmatória do modelo de motivação, segue-se a análise descritiva das dimensões de motivação e dos fatores critério (variáveis dependentes). Verificam-se as diferenças significativas quanto a algumas subamostras, demonstra-se a relação entre as dimensões da motivação e os fatores critério, tudo isto tendo em vista validar as hipóteses, responder às perguntas derivadas e à pergunta de partida da investigação.

Por fim, realiza-se a discussão, assente na análise e comparação dos resultados com os de outros investigadores.

Tendo em conta a limitação do número de páginas para a realização deste trabalho de investigação, neste capítulo apenas são apresentados os resultados mais relevantes para responder à pergunta de partida, procurando-se no entanto, complementar a informação no capítulo 6.

5.2. Caracterização sociodemográfica da amostra

Seguidamente apresenta-se, de forma simples e gráfica,³⁴ a caracterização sociodemográfica e profissional da amostra (n=213) através de estatísticas preliminares ou seja, estatísticas descritivas. Descrevendo as suas características básicas, promove-se a familiarização com a amostra, tendo em vista oferecer uma perspetiva útil sobre a investigação (Hill e Hill, 2008).

³⁴ Devido à limitação de folhas apenas se apresentam graficamente os dados socioprofissionais mais relevantes para o estudo.

5.2.1. Caracterização da amostra quanto ao Comando Territorial

No que concerne aos CTer, a distribuição de efetivo nestas duas unidades não é unânime por razões de natureza operacional, pois Faro apresenta um efetivo total de 1267 militares e Portalegre de apenas 618³⁵. Contudo a nossa amostra é equilibrada devido à distribuição dos inquiridos ter sido equitativa. A amostra é constituída por 213 militares, 54% pertencem ao CTer Faro e 46% ao CTer Portalegre, como indica a Figura nº 10:

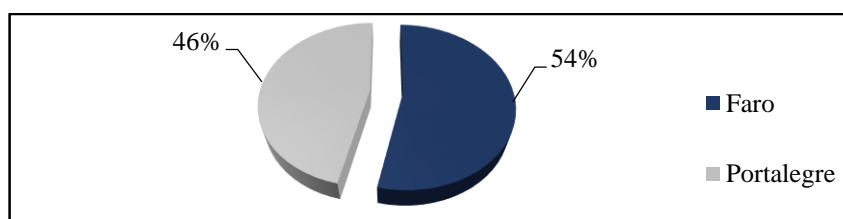


Figura nº 10 - Caracterização da amostra quanto ao Comando Territorial – amostra total (n= 213)

5.2.2. Caracterização da amostra quanto aos Destacamentos

Descendo para o escalão de Subunidade Operacional, caracterizam-se os Destacamentos quanto aos seus efetivos, dos quais 18% pertencem ao DTer de Albufeira, 17% ao DI de Faro, 19% ao DT de Faro, 20% ao DTer de Portalegre, 9% ao DI de Portalegre³⁶ e 17% ao DT de Portalegre, tal como demonstra a Figura nº 11:

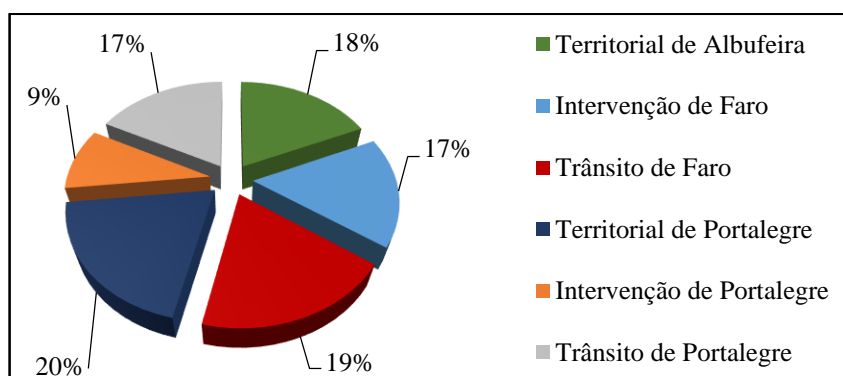


Figura nº 11 - Caracterização da amostra quanto aos Destacamento – amostra total (n= 213)

³⁵ Vide Tabela nº4 em Apêndice E- Distribuição dos efetivos no Comando Territorial de Faro e Portalegre.

³⁶ Note-se que embora a percentagem referente ao DI de Portalegre pareça reduzida, ela representa quase a totalidade dos efetivos deste destacamento constituído por 20 militares.

5.2.3. Caracterização da amostra quanto às categorias profissionais

Na Figura nº 12 explana-se a caracterização da amostra quanto às categorias profissionais, em que 84% dos efetivos são da categoria de Guardas, 11% da categoria de Sargentos e 5% da categoria de Oficiais. A Figura nº 13 representa a distribuição de efetivos por categorias profissionais na GNR em 2013 (GNR, 2013).

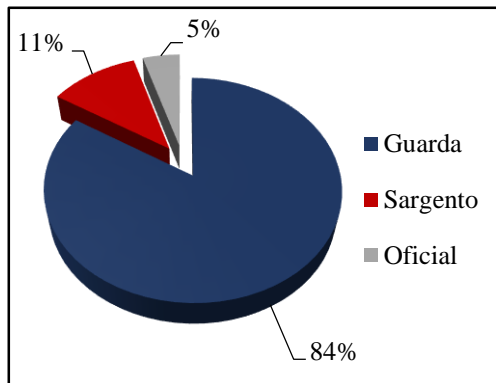


Figura nº 12 - Caracterização da amostra quanto às categorias profissionais (n= 213)

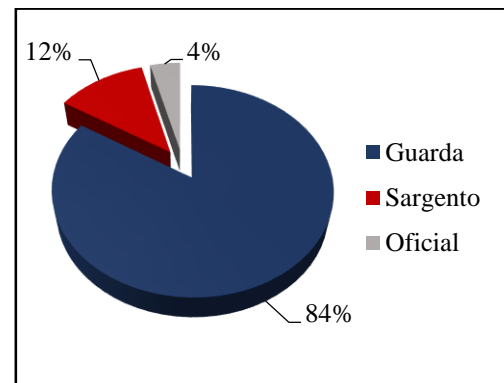


Figura nº 13 – Categorias profissionais da GNR em 2013

É de salientar a semelhança desta amostra com a distribuição real do efetivo por categorias na GNR, em que as diferenças são mínimas. Embora o número da amostra não possa ser representativo da GNR, é de evidenciar a adequada distribuição nesta amostra.

5.2.4. Caracterização da amostra quanto aos anos de serviço

Relativamente aos anos de serviço (Figura nº 14), 16% dos militares têm menos de 5 anos de serviço, 18% entre 5 a 10 anos, 27% entre 11 a 15 anos, 24% entre 16 e 20 anos e 15% com mais de 21 anos.

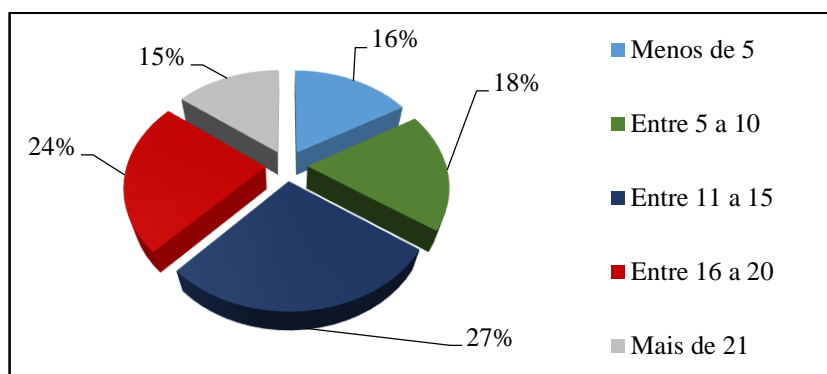


Figura nº 14 - Caracterização da amostra quanto aos anos de serviço – amostra total (n= 213)

É passível dizer-se que nesta amostra existe um equilíbrio no que diz respeito aos anos de serviço, uma vez que o número de militares com menos de 5 anos de serviço apenas excede em 1% o número de militares com mais de 21 anos, embora o número dos primeiros devesse ser relativamente superior ao destes últimos, de modo a colmatar a falta de efetivos que se tem vindo a acentuar nestes últimos anos. De referir ainda que o tempo de serviço de metade dos militares constantes nesta amostra compreende entre os 11 a 20 anos de serviço.

Seguidamente caracterizam-se as restantes variáveis sociodemográficas, segundo o Apêndice H – Caracterização dos inquiridos. A Figura nº 20 ilustra a distância entre a residência dos militares e o seu local de trabalho, pelo que 81% moram a menos de 50 km, 5%, entre 50km e 99km e 14% a mais de 200km, sendo que não há militares que morem a uma distância compreendida entre 100 e 199km. É assim, de referir que a grande maioria dos militares nesta amostra se encontra relativamente próximo de casa, a uma distância inferior a 50km.

Quanto à idade dos militares (Figura nº 21), 26% dos inquiridos tem uma idade compreendida entre 21 e 30 anos, 49% entre 31 e 40 anos, 22% entre 41 e 50 anos, e 3% com idade superior a 50 anos. Para além disso, não há militares com idade inferior a 21 anos, podendo, deste modo assumir-se que a maioria dos militares nestes dois CTer encontram-se maioritariamente compreendida numa faixa etária de meia-idade (entre 31 a 40 anos).

No que concerne ao estado civil, a grande maioria dos inquiridos é casado, isto é, 63% dos inquiridos, seguindo-se o estado de divorciado com 31% e apenas 6% se encontram no estado de solteiro, como representa a Figura nº 22.

No que reporta às habilitações literárias, verifica-se que 28% tem o 9º ano, 4% tem o 10º ano, 13% tem o 11º ano, a grande maioria dos militares (48%) tem o 12º ano de escolaridade, 3% tem licenciatura, 3% tem mestrado e 1% doutoramento, como se pode verificar na Figura nº 23. Por fim, em relação à satisfação na função, ou seja, perante a pergunta “Desempenha o cargo que gostaria na GNR?”, 77% dos inquiridos afirmaram que sim, enquanto 23 % dizem não estar a desempenhar a função que gostariam. Tal como se verifica na Figura nº 24.

5.3. Análise fatorial confirmatória do modelo de motivação

De acordo com as variáveis originais do modelo de motivação adaptado de Costa (2012), procede-se a uma análise fatorial confirmatória para verificar se em contexto militar e de segurança (GNR), o modelo mantém as quatro dimensões. Seguindo-se os

procedimentos estatísticos adequados para verificação da possibilidade de aplicação da análise fatorial, verifica-se que o valor de 0,94 do KMO é excelente (Maroco, 2003, p.268). O teste de esfericidade de Bartlett apresenta um $p\text{-value} < 0,00$ e, nesta conformidade rejeitamos a H_0 , concluindo que as variáveis estão correlacionadas significativamente.

Aquando da análise houve a necessidade de extrair alguns itens³⁷ que não assumiam valores de correlação significativos e agrupados.

No Quadro nº 3 são apresentados os resultados do coeficiente de correlação para cada variável original, os valores próprios e o Alfa de Cronbach de cada fator, bem como a percentagem de variância representativa dos quatro fatores. Na extração de cada fator, aplica-se o método das “componentes principais” com valores próprios superiores a 1.

Quadro nº 3 - Dimensões motivacionais na Guarda Nacional Republica – amostra total (n= 213)

Variáveis Originais	Valores de correlação das Dimensões			
	F 1	F 2	F 3	F 4
Ter uma vida pessoal/ profissional equilibrada	0,83			
Ter boas condições físicas de trabalho	0,78			
Ser claramente reconhecido(a) pelas minhas conquistas	0,76			
Realizar o meu trabalho em condições seguras	0,74			
Ter condições de trabalho seguras, modernas e higiénicas	0,74			
Fazer parte de uma instituição na qual se valoriza a camaradagem	0,70			
Ter boas perspectivas de progressão na carreira	0,70			
Ter facilidades para estudar	0,70			
Ter outros benefícios para além da remuneração	0,69			
Ter um horário flexível e adequado às minhas necessidades pessoais	0,65			
Ter oportunidades de autodesenvolvimento	0,56			
Ter uma remuneração acima da média praticada no mundo civil	0,55			
Ter um trabalho com elevado estatuto na sociedade	0,51			
Ter muitas responsabilidades		0,77		
Interiorizar e pôr em prática valores como: missão, hierarquia, coesão, disciplina, segurança e obediência		0,74		
Interagir com outras pessoas		0,73		
Ter um trabalho aliciante e que envolve muita capacidade de reflexão e de análise		0,73		
Servir a minha pátria		0,68		
Contribuir para uma boa causa		0,67		
Contribuir para o aumento do prestígio da instituição		0,67		
Desenvolver diversas competências		0,65		
Estar inserido(a) numa organização muito reconhecida e respeitada		0,63		
Transferir os meus conhecimentos e dar formação a outras pessoas		0,63		
Ter papéis e responsabilidades claras e bem definidas		0,62		

³⁷ Vide Apêndice I – Extração das variáveis.

Variáveis Originais	Valores de correlação das Dimensões			
	F 1	F 2	F 3	F 4
Ter um trabalho muito interessante		0,59		
Usar um uniforme de que me orgulho		0,58		
Ter um trabalho cujos resultados são visíveis para pares e superiores		0,56		
Ter um trabalho relativamente fácil e que não requer grande esforço			0,83	
Ter um trabalho que não é stressante			0,69	
Ter acesso a muitos extras			0,62	
Trabalhar num local conveniente e de fácil acesso			0,56	
Usar os meus talentos pessoais, educação e formação				0,63
Ter um trabalho que seja realizado de uma forma estandardizada, estável e controlada				0,55
Ter oportunidades para aumentar o salário base				0,55
Valor Próprio	14,09	3,32	1,52	1,20
Variância acumulada explicada			64%	
Alpha de Cronbach	0,95	0,93	0,72	0,73

Legenda: F – Fator.

Garantidos os procedimentos estatísticos, o modelo de motivação em contexto militar e de segurança é constituído por quatro fatores que explicam 64% da variabilidade total. Segundo Maroco (2003, p.248) quando se trabalha em laboratório com duas ou três componentes principais pode conseguir-se reter 95% ou mais da variabilidade total, contudo quando se trabalha com os comportamentos humanos os valores da variabilidade total situam-se entre os 60% e 80%. Neste sentido, considera-se que os valores alcançados neste trabalho se encontram nos parâmetros aceitáveis. Relativamente à variância explicada de cada uma das variáveis originais nas respetivas dimensões aceitam-se os que apresentam valores superiores a 0,4, no entanto o valor mais baixo encontrado neste modelo é de 0,55 (Maroco, 2003, p.253; Moreira, 2004, p.461).

No Quadro nº 3 regista-se que as correlações entre as variáveis originais e os fatores são positivas. O primeiro fator é constituída por 13 variáveis originais com valores de correlação entre 0,51 e 0,83. O segundo por 14 variáveis originais com valores de correlação entre 0,56 e 0,77. O terceiro fator por quatro variáveis originais com valores de correlação entre 0,56 e 0,83. O quarto fator por três variáveis originais com valores de correlação entre 0,55 e 0,63. Os valores obtidos em todos os fatores são aceitáveis para a sua interpretação.

Para garantir que os fatores extraídos são fidedignos, nomeadamente as que têm valores próprios próximos de 1, utiliza-se o “Alfa de Cronbach” como medida de fidelidade ou consistência interna. De acordo com o Quadro nº 3 os valores de Alfa encontram-se entre

0,72 e 0,95, pelo que devem ser considerados razoáveis (entre 0,7 e 0,8), bons (entre 0,8 e 0,9) e excelentes (superiores 0,9) (Hill e Hill, p.149).

Após terem sido extraídas os quatro fatores e as respetivas variáveis, procura-se encontrar as latentes³⁸ que passaremos a designar por dimensões, capazes de explicar as correlações encontradas.

Com base na revisão da literatura e interpretação do significado de cada conjunto de itens, intitulam-se as dimensões de: “motivação pessoal” (MP) – Fator 1; “motivação para o serviço público”(MSP) – Fator 2; “motivação pela conveniência”(MConv) – Fator 3; e “motivação pelo crescimento” (MCre) – Fator 4.

Na primeira denotou-se que houve uma preponderância de itens alusivos às condições de trabalho, ao reconhecimento, ao estatuto e interesses pessoais, tal como indicam os itens que tiveram um valor de correlação Alfa mais alto, pelo que a sua denominação teve também fundamento no fator inicial apresentado por Furnham et. al. (2005). A segunda dimensão contém a maioria dos itens relacionados com a instituição a que pertencem, a responsabilidade que lhes é inerente, os valores e missões que representam e importância do seu trabalho para a sociedade. Por sua vez, a terceira, foi a que apresentou o conjunto de valores mais puros e, indo ao encontro da denominação original defendida por Costa (2012), constitui-se por itens essencialmente referentes a condições proveitosas do trabalho em si e relacionadas com a conveniência. Por fim, a quarta dimensão, é essencialmente constituída por itens relacionados com oportunidades de crescimento e valorização própria, tal como indica uma das necessidades da Teoria ERC de Alderfer que constitui a fonte da sua denominação.

Foi possível verificar, através da análise fatorial realizada, que surgiram novas dimensões de acordo com o agrupamento das variáveis, sendo de realçar o facto de se terem desvanecido algumas, como a “motivação extrínseca” e de ter surgido a “motivação para o serviço público”. Esta mostrou ser bastante valorizada, independentemente das variáveis dependentes, ou seja para este caso verifica-se que houve o aparecimento de um fator motivacional que traduz a valorização que se dá à função/instituição e em fazer algo útil para a sociedade.

Estas ilações vão ao encontro da abordagem da motivação para o serviço público e de alguns estudos como o de Cidade (2013) que refere que, no atual contexto de crise, o

³⁸ Utiliza-se o termo latente “para representar uma variável que não pode ser observada nem medida directamente mas que pode ser definida a partir de um conjunto de outras variáveis” (Hill e Hill, p.135).

valor da atividade profissional é agora mais valorizado, ou como o de Florence (2012) que conclui que a utilidade do serviço para a sociedade contribui para a motivação.

É também de mencionar que este facto relaciona-se com algumas teorias motivacionais tal como a das características da função e a teoria de dois fatores. Quanto à primeira, na medida em que a função de “Guarda” enquadra decididamente a variedade (panóplia de situações que encontra), identidade (o militar consegue acompanhar o resultado daquilo que está a fazer), significado (importância para a segurança dos cidadãos), autonomia (o seu poder discricionário) e feedback (o resultado da sua atividade operacional). Quanto à segunda, na medida em que a natureza e o conteúdo da tarefa que o militar executa é por si só motivadora (fatores intrínsecos).

5.4. Estatística descritiva das variáveis dependentes

Nesta secção apresenta-se a estatística descritiva relativa às dimensões da motivação e fatores critério (variáveis em estudo da Parte II e III do inquérito), percecionada pelos militares da Guarda Nacional Republicana.

5.4.1. Análise descritiva das dimensões da motivação dos militares da Guarda Nacional Republicana – quanto à amostra total (n= 213)

De acordo com a Figura nº 15, os militares da GNR apresentam para as dimensões de motivação uma média que varia entre 5,63 para o valor mais baixo (motivação pela conveniência) e 8,08 para o valor mais alto (motivação para o serviço público). Relativamente aos fatores critério, a variação da média é menos relevante, oscilando entre os valores 6,95 e 7,02. Destacam-se essencialmente três dimensões de motivação, com os valores de média mais altos, a “motivação para o serviço público” ($X_m = 8,08$), seguido da “motivação pelo crescimento” ($X_m = 7,93$) e pela “motivação pessoal” com ($X_m = 7,70$).

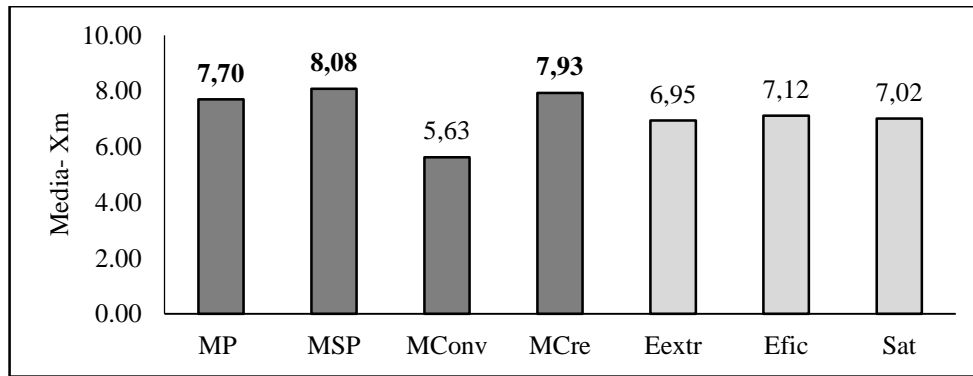


Figura nº 15 - Dimensões de motivação e fatores critério quanto à amostra total (n= 213)

Deste modo, conclui-se que as motivações mais valorizadas pelos militares da GNR nesta amostra são a “motivação para o serviço público”, “motivação pelo crescimento” e “motivação pessoal”, enquanto que a menos valorizada é a “motivação pela conveniência”.

Em relação à “motivação para o serviço público”, a razão por ser tão valorizada encontra-se explicada pela importância que traduz para os militares e para a sociedade.

Para a “motivação pessoal”, de acordo com o estudo de Bandyopadhyay e Purohit (2014), a segurança no trabalho, o respeito e reconhecimento constituem fatores de motivação primordiais, o que justifica os seus altos valores. Tal como enquadra a teoria da hierarquia das necessidades é notório como os militares sentem necessidades de segurança, sociais e de auto-realização através da valorização desta dimensão.

A “motivação pela conveniência” foi pouco considerada pelos militares pois o facto de o trabalho ser fácil, requerer pouco esforço ou até ser pouco stressante é algo que não motiva os militares da GNR, o que reforça o argumento de Sultan (2012), que defende que deverá haver uma combinação de características inerentes ao trabalho, como a variedade, identidade e significado que permitam motivar e satisfazer os trabalhadores e que revela mais uma vez a importância da teoria das características da função.

Relativamente à “motivação pelo crescimento” foi bastante valorizada pelos militares, talvez porque a possibilidade de crescimento, o orgulho e sentimento de prestígio decorrentes da profissão constitui fonte de motivação (Medeiros et. al., 2012). Tal como elucida a teoria ERC, expondo que a necessidade de um militar encontrar oportunidades de desenvolvimento pessoal é algo que o motiva.

5.4.2. Análise descritiva das dimensões da motivação e fatores critério dos militares da Guarda Nacional Republicana – quanto aos Comandos Territoriais

De acordo com a Figura nº 16, é possível verificar as diferenças entre as dimensões de motivação e entre os fatores critério constantes no CTer Faro e CTer Portalegre, verificando-se que no que respeita à motivação, no CTer Faro os militares valorizam mais a “motivação para o serviço público” com ($X_m=8,37$ vs $X_m=7,75$) e “motivação Pessoal” ($X_m=7,84$ em relação a $X_m=7,55$) e menos a “motivação pela conveniência” ($X_m=5,39$ vs $X_m=5,90$) do que no CTer Portalegre.

No que toca aos fatores critério, os inquiridos do CTer Faro enfatizam mais a ação do Comandante no seu desempenho do que no CTer Portalegre, uma vez que para o primeiro CTer a média varia entre $X_m=7,19$ e $X_m=7,55$, enquanto que para o segundo a média varia entre $X_m=6,63$ e $X_m=6,73$.

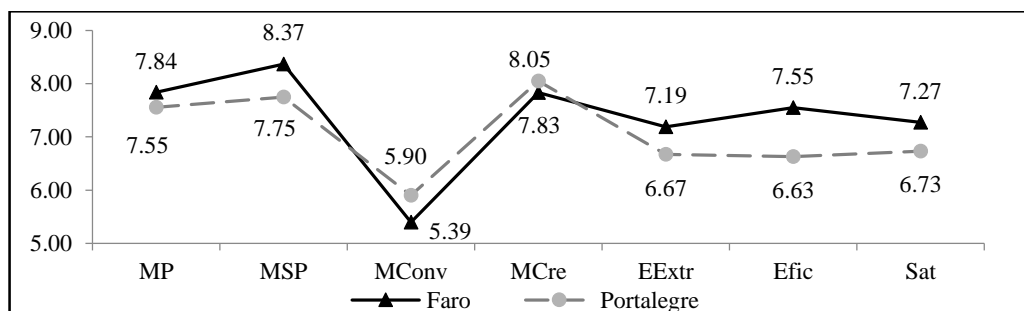


Figura nº 16 - Resultados quanto às dimensões da motivação e fatores critério quanto aos Comandos Territoriais – amostra total (n= 213)

No que respeita, à motivação é de evidenciar que no CTer Faro os militares dão mais importância à “motivação para o serviço público” do que os militares do CTer Portalegre, algo que poderá ser explicado talvez pela natureza operacional ser distinta, em que no primeiro a área é referente ao Algarve, com elevada atividade operacional, e o segundo a uma região do interior do Alto Alentejo em que a atividade operacional é menor.

5.4.3. Análise descritiva das dimensões da motivação e fatores critério dos militares da Guarda Nacional Republicana – quanto aos Destacamentos

Por sua vez, a Figura nº 17 representa a análise descritiva das dimensões de motivação e dos fatores critério de forma mais aprofundada em relação aos CTer, ou seja, por Destacamentos. Verifica-se que, embora os valores da média estejam todos muito próximos,

é possível destacar alguns, principalmente no que toca aos fatores critério que têm maior disparidade.

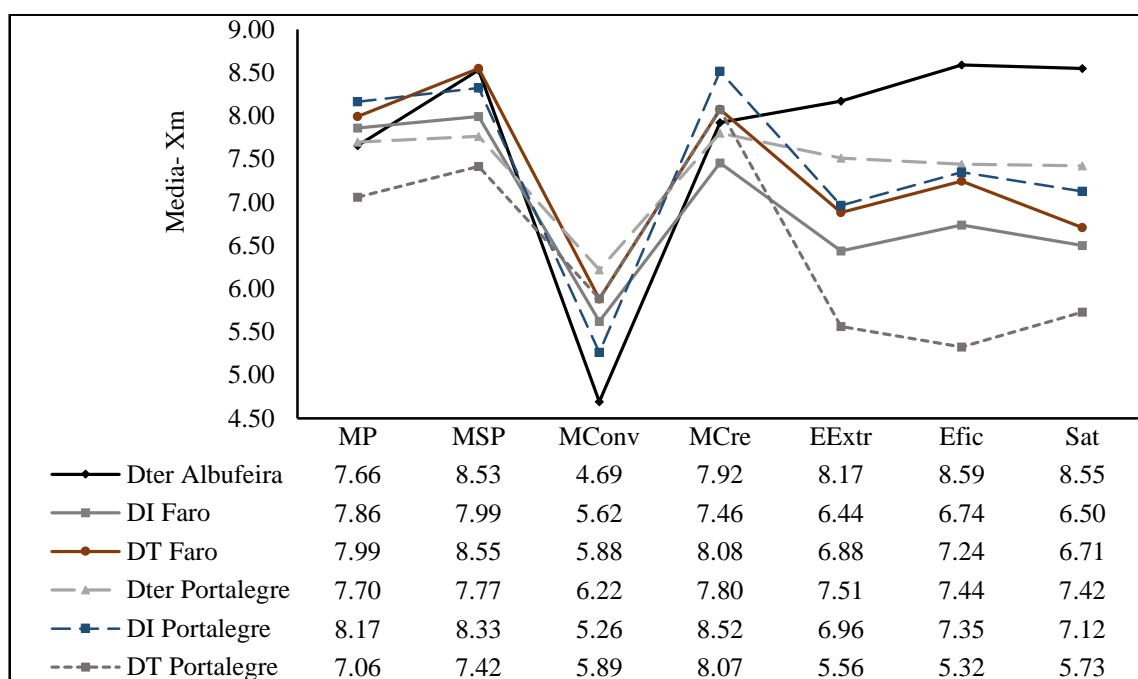


Figura nº 17 - Resultados quanto às dimensões da motivação e fatores critério quanto aos Destacamentos – amostra total (n= 213)

Verifica-se que o DT Portalegre apresenta os valores de média mais baixos para a “motivação pessoal” e “motivação para o serviço público” ($X_m = 7,06$ e $X_m = 7,42$), contudo para a “motivação pela conveniência” apresenta o segundo valor mais alto ($X_m = 5,89$). Para além disso, o DTer de Albufeira demonstra a média mais baixa para a “motivação pela conveniência” ($X_m = 4,69$). O DI de Portalegre ostenta o valor mais alto para a “motivação pelo crescimento” ($X_m = 8,52$) enquanto o DI de Faro o valor mais baixo ($X_m = 7,46$).

É ainda de referir a notória importância que os militares atribuíram à “motivação pessoal” e “motivação para o serviço público” com $X_m \cong 8$, sendo que o DT Faro e DTer de Albufeira se destacam quanto a esta última, com $X_m = 8,53$ e $X_m = 8,55$, respetivamente. Em relação aos fatores critério, têm uma maior dispersão, pelo que o DT Portalegre perceciona os valores mais baixos transversalmente aos três critérios ($X_m \cong 5,5$) enquanto que no DTer de Albufeira percecionam os valores mais altos com ($X_m \cong 8,5$).

5.4.4. Análise descritiva das dimensões da motivação e fatores critério dos militares da Guarda Nacional Republicana – quanto aos anos de serviço

Em relação aos anos de serviço, pode-se observar que existem duas dimensões de motivação que ressaltam e são transversais a qualquer tempo de serviço, a “motivação para o serviço público” ($X_m \cong 8$) e “motivação para o crescimento” (X_m entre 7,34 e 8,32) enquanto a “motivação pela conveniência” regista os valores mais baixos.

Note-se que os militares com menos de 5 anos valorizam mais a “motivação para o serviço público” ($X_m = 8,38$) em detrimento da “motivação pela conveniência” ($X_m = 4,82$), por sua vez os militares com mais de 21 anos de serviço, são os que valorizam mais a “motivação pela conveniência” ($X_m = 6,34$) e “motivação pessoal” ($X_m = 7,94$). É ainda de realçar que os militares entre os “11 e 15” anos de serviço percecionam os valores mais altos para a “motivação pelo crescimento” ($X_m = 8,32$).

No que respeita aos fatores critério, encontram-se relativamente próximos (X_m entre 6,99 e 7,64) para os militares com anos de serviço compreendidos entre “1 a 10” anos de serviço e entre “16 a mais de 21 anos” enquanto os militares entre “11 e 15” anos de serviço percecionam baixos valores (X_m entre 6,46 e 6,58), como se demonstra na Figura nº18.

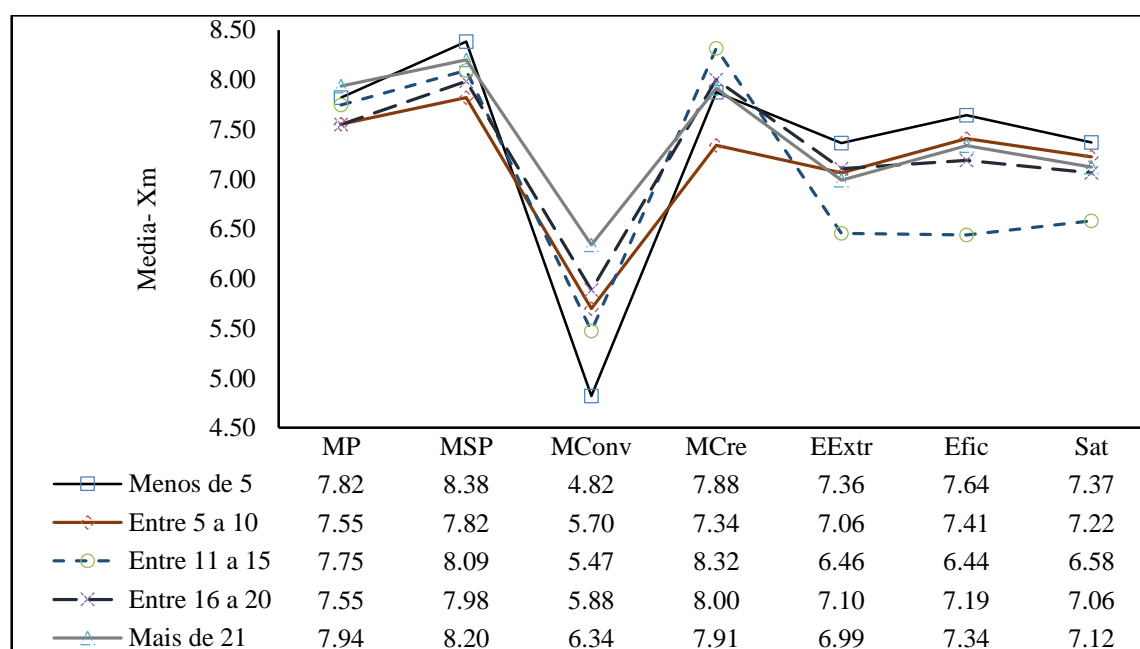


Figura nº 18 - Resultados quanto às dimensões da motivação e fatores critério quanto aos anos de serviço – amostra total (n= 213)

É assim possível verificar que os militares com menos de 5 anos valorizam bastante a “motivação para o serviço público” e pouco a “motivação pela conveniência”, os militares entre “11 a 15” anos valorizam a “motivação pelo crescimento” e os militares com mais de 21 anos (em relação aos restantes) a “motivação pessoal”.

5.4.5. Análise descritiva das dimensões da motivação e dos fatores critério dos militares da GNR – quanto à categoria profissional

No que respeita à categoria profissional dos militares da GNR, a Figura nº 19 ilustra bem a análise descritiva quanto aos dois critérios.

Analisando cada categoria, verifica-se que os Oficiais demonstram grande “motivação para o serviço público” ($X_m = 8,42$) e baixa “motivação pela conveniência” ($X_m = 4,78$) para além de que em relação às três categorias é também a que tem o valor mais baixo para a “motivação pessoal” ($X_m = 7,18$). Os Sargentos acabam por se traduzir quase no inverso dos Oficiais, apresentados os valores mais baixos das três categorias para a “motivação para o serviço público” ($X_m = 7,85$) e para a “motivação pelo crescimento” ($X_m = 7,53$) enquanto atribuem valor mais alto à “motivação pela conveniência” ($X_m = 8,09$). A categoria de Guardas apresenta valores intermédios entre as três categorias para a “motivação pessoal”, “motivação para o serviço público” e “motivação pela conveniência”, destacando-se ligeiramente na “motivação pelo crescimento” ($X_m = 8,00$).

Quanto aos fatores critérios, a categoria de Sargentos e Guardas assemelha-se bastante, com valores compreendidos entre $X_m = 6,90$ e $X_m = 7,10$ para os três critérios, por sua vez os Oficiais revelam os valores mais altos (X_m entre 7,30 e 7,40).

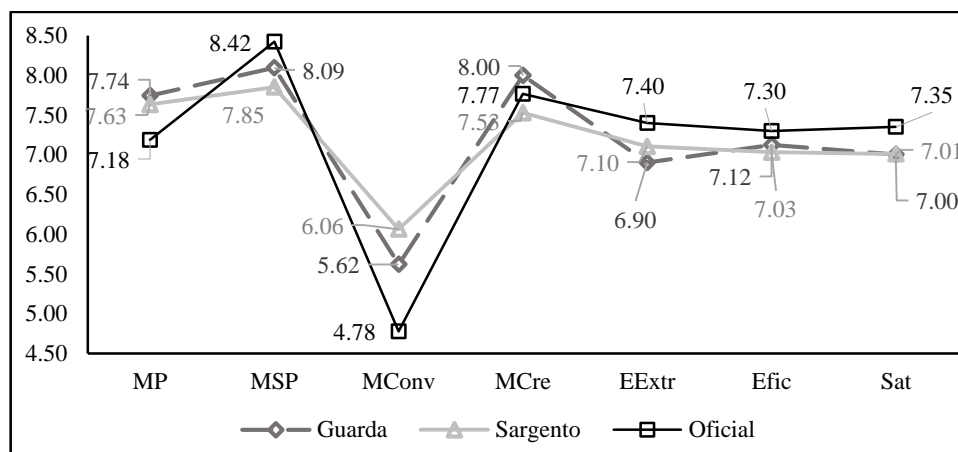


Figura nº 19 - Resultados quanto às dimensões da motivação e fatores critério quanto às categorias profissionais – amostra total (n= 213)

Posto isto, no que se refere à motivação e, comparando entre as três categorias, pode-se mencionar que os Oficiais valorizam a “motivação para o serviço público” por sua vez os Sargentos são a categoria que mais valoriza a “motivação pela conveniência” e os Guardas a “motivação pessoal” e a “motivação pelo crescimento”. De destacar ainda que os Oficiais dão pouca importância à “motivação pela conveniência”.

5.5. Diferenças significativas entre as dimensões motivacionais dos militares da Guarda Nacional Republicana dos Comandos Territoriais em estudo

Para verificar se existem diferenças significativas dos valores médios das dimensões em estudo (dimensões de motivação), utilizou-se o método da comparação múltipla de médias, teste *post-hoc* – *Tukey*. A utilização dos testes paramétricos exige que a variável dependente possua distribuição normal, e que as variâncias populacionais sejam homogêneas (Maroco, 2003).

5.5.1. Diferenças significativas entre as dimensões motivacionais dos militares dos destacamentos de Faro e Portalegre

Analisando o Quadro nº 4 verifica-se que existem médias de valores com diferenças significativas para as dimensões de motivação. Dado o número de diferenças entre a média de valores da resposta dos inquiridos quanto aos Destacamentos, apenas se consideraram com pertinência para este estudo as que apresentavam diferenças significativas ($p < 0,05$). O Quadro nº4 demonstra que existem diferenças significativas na dimensão “motivação para o serviço público”, nomeadamente entre o Dter Albufeira, DT de Faro e o DT de Portalegre com $p = 0,01$. Tal como, entre o DTer de Portalegre e o DTer de Albufeira no que consta à “motivação pela conveniência” com $p = 0,01$.

Quadro nº 4 - Diferenças significativas entre a média de valores das dimensões motivacionais – Por destacamentos

Variáveis Dependentes	Destacamento		Significância (<i>Tukey</i>)
Motivação para o serviço público	Territorial de Albufeira	Trânsito de Portalegre	0,01
	Trânsito de Faro	Trânsito de Portalegre	0,01
Motivação pela conveniência	Territorial de Portalegre	Territorial de Albufeira	0,01

*. A diferença média é significativa no nível 0.05.

Face aos resultados e de acordo com a percepção dos inquiridos, conclui-se os militares do DTer de Albufeira e DT de Faro estão significativamente mais motivados para o serviço público do que os militares do DT de Portalegre. Para além disso, é de referir também que os militares do DTer de Portalegre encontram-se mais motivados pela conveniência do que os militares do DTer de Albufeira.

5.5.2. Diferenças significativas entre as dimensões motivacionais dos militares quanto aos anos de serviço

De acordo com os dados extraídos em relação aos anos de serviço e como ilustra o Quadro nº 5, pode observar-se que existe uma diferença significativa de ($p = 0,02$) entre militares com mais de 21 anos de serviço e os militares com menos de 5 anos, para a dimensão “motivação pela conveniência”.

Quadro nº 5 - Diferenças significativas entre a média de valores das dimensões motivacionais – Por anos de serviço

Dimensões	Variáveis Dependentes		Significância
Motivação pela conveniência	Mais de 21	Menos de 5	0,02

*. A diferença média é significativa no nível 0.05.

Deste modo pode concluir-se que os militares com mais de 21 anos são mais motivados pela conveniência do que os militares com menos de 5 anos de serviço.

5.5.3. Diferenças significativas entre as dimensões motivacionais dos militares quanto às categorias profissionais

Foi realizada também a análise de comparação entre as dimensões motivacionais dos militares quanto às categorias profissionais, contudo não se encontram diferenças significativas, uma vez que os valores de significância não são relevantes ($p > 0,05$). Desse modo conclui-se que para as dimensões de motivação em estudo, não existem diferenças significativas entre as respostas dos Oficiais, Sargentos e Guardas.

5.6. Relações significativas entre as dimensões motivacionais e os fatores critério dos militares do Comando Territorial de Faro e Portalegre

Através da análise de correlações, pretendeu-se averiguar a existência de uma associação entre as médias de valores das duas escalas, da motivação e dos fatores critério.

Assim, o objetivo geral desta associação passa por determinar qual a relação existente entre as dimensões de motivação e os fatores critério, ou seja, de que modo as motivações (dimensões de motivação) dos militares influenciam o seu desempenho (fatores critério).

Desta forma, através do coeficiente de correlação de Bravais – Pearson, entre as dimensões de motivação e os fatores critério, é possível verificar a existência de várias relações significativas e que devem ser tomadas em consideração.

Como demonstra o Quadro nº 6, a “motivação pessoal” está mais relacionado com o “esforço extraordinário” ($r=0.36$, $p < 0,01$) do que com a “satisfação” ($r=0.29$, $p < 0,01$). Para a “motivação para o serviço público”, encontra-se um valor de correlação com o “Esforço Extraordinário” ($r=0.55$, $p < 0,01$) superior ao da “Satisfação” ($r=0.49$, $p < 0,01$). Contudo, para esta dimensão os valores de correlação para os três critérios, acabam por estar relativamente próximos, variando apenas entre os valores de correlação ($r=0.55$ e $r=0.49$). Importa ainda referir que estas duas dimensões de motivação acabam por estar também ligeiramente relacionadas com a “eficácia”, dado os valores apresentados ($r=0.31$, $p < 0,01$) e ($r=0.52$, $p < 0,01$), respetivamente.

Para a “motivação pela conveniência” pode-se concluir que não existem correlações significativas entre esta dimensão e os fatores critério pelo que $p > 0,05$. Já no que concerne à “motivação pelo crescimento”, existem correlações significativas, embora ligeiramente mais baixas do que as outras duas dimensões, observe-se que a correlação com o “esforço extraordinário” ($r=0.24$, $p < 0,01$) é superior ao da “eficácia” ($r=0.14$, $p = 0,04$).

Quadro nº 6 - Análise de correlações entre dimensões motivacionais e fatores critério

Dimensões		Esforço Extraordinário	Eficácia	Satisfação
Motivação pessoal	Correlação de Pearson	0,36**	0,31**	0,29**
	Significância (2-tailed)	0,00	0,00	0,00
Motivação para o serviço público	Correlação de Pearson	0,55**	0,52**	0,49**
	Significância (2-tailed)	0,00	0,00	0,00
Motivação pela conveniência	Correlação de Pearson	,076	,030	,030
	Significância (2-tailed)	0,27	0,66	0,66
Motivação pelo crescimento	Correlação de Pearson	0,24**	0,14*	0,17**
	Significância (2-tailed)	0,00	0,04	0,01

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

* . A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Apesar das correlações serem fracas, de acordo com a análise destes resultados pode-se concluir que a “motivação pessoal” e a “motivação para o serviço público” se encontram direta e significativamente relacionadas com o “esforço extraordinário” e também com a “eficácia”, embora não de forma tão acentuada, ou seja, estas duas dimensões contribuem mais para o desempenho dos militares ao nível do esforço e da eficácia do que para a satisfação.

Perante esta análise, reforça-se o argumento de Florence (2012), em que a utilidade do serviço para a sociedade, o trabalho variado, uma organização diferente, o espírito de equipa e a responsabilidade contribuem para o aumento do desempenho. Contudo, estas duas dimensões contribuem menos para a satisfação, porque segundo Cidade (2013) e, à luz da teoria dois fatores, são as recompensas de cariz emocional como o reconhecimento que contribuem para a satisfação, pelo que se deduz que estas dimensões atuam menos relativamente a este aspeto.

Para além destas é de mencionar que a “motivação para o crescimento” também contribui para o esforço e para a satisfação, mas de maneira não tao vincada como as outras duas, contudo contribui menos para a eficácia.

De realçar que a “motivação para o serviço público” é a que contribui (das quatro) mais para a eficácia, porque segundo Bandyopadhyay e Purohit (2014) a eficácia na função aumenta quando os objetivos são bem definidos e se julga estar a contribuir com algo de valor para a sociedade.

Este estudo acaba por contrariar o estudo de Rosa (2012) que defende que o que mais influencia a motivação dos polícias militares são as recompensas.

Capítulo 6

Conclusões e Recomendações

6.1. Introdução

O presente capítulo procura responder às questões levantadas pela investigação, sendo estas fundamentadas na informação proveniente da análise e discussão de resultados e alicerçadas pelo conhecimento teórico oriundo da revisão bibliográfica. Como tal, proceder-se-á à verificação das hipóteses, tecer-se-ão as conclusões, recomendações e sugestões, serão mencionadas as limitações existentes no decorrer da investigação e por último apresentadas propostas para futuras investigações.

6.2. Verificação das hipóteses e perguntas derivadas

Com o concluir da presente investigação, é necessário responder às questões derivadas inicialmente formuladas e proceder-se à verificação das hipóteses com vista à sua refutação ou validação.

Na **Questão Derivada nº 1** - “**Quais as motivações mais valorizadas pelos militares?**”- em que se pretende constatar quais as motivações consideradas mais importantes para os militares, verificou-se, pela análise fatorial do resultado dos questionários de 213 militares, que a motivação é dividida em 4 dimensões: “motivação pessoal”, “motivação para o serviço público”, “motivação pela conveniência” e “motivação pelo crescimento”. Com base na teoria e na observação de alguns estudos, surgiu a **Hipótese nº 1** – “**Os militares da GNR valorizam mais a motivação intrínseca do que a motivação extrínseca**”. Com a análise dos resultados percebeu-se que a motivação intrínseca e extrínseca estava disseminada pelas quatro dimensões. Com base no Figura nº 15 verificou-se que as motivações mais valorizadas pelos militares da GNR são aquelas que permitem aos militares ir ao encontro do altruísmo, do bem para a sociedade (motivação para o serviço público), contribuir para o seu crescimento e valorização própria (motivação pelo crescimento) e também as que levam ao reconhecimento e interesses pessoais (motivação

peçoal), pelo que a Hipótese não se confirma. Relativamente à **Questão Derivada nº 2 – “Será que existem diferentes motivações entre Unidades Territoriais? E entre Subunidades?”** - Trata de perceber se face a realidades operacionais distintas, a perceção e valorização das motivações é a mesma. Neste enquadramento, ergue-se a **Hipótese nº 2 – “Os militares da GNR de Unidades e Subunidades territoriais com maior atividade operacional percecionam níveis de motivação superiores àqueles com menor atividade”**. A análise efetuada revela que os militares do CTer Faro dão mais importância à “motivação para o serviço público” ($X_m = 8,37$) do que os militares do CTer Portalegre ($X_m = 7,75$) tal como demonstra a Figura nº 16. Relativamente às Subunidades Operacionais, ou seja, aos Destacamentos, a perceção da motivação varia muito, independentemente das valências. Segundo a Figura nº 17, nota-se que o DTer Portalegre apresenta valores médios mais baixos para a “motivação pessoal” e “motivação para o serviço público” enquanto o DTer Albufeira e DT Faro se destacam em relação a estes, tal como o DI de Portalegre que apresenta o valor mais alto para a “motivação pelo crescimento” e o DI de Faro o valor mais baixo. No entanto, é de destacar algumas diferenças motivacionais significativas, os militares do DTer de Albufeira e DT de Faro encontram-se mais motivados para o serviço público do que os militares do DT de Portalegre. Para além disso, é de referir também que os militares do DTer de Portalegre se encontram mais motivados pela conveniência do que os militares do DTer de Albufeira. Como tal, verifica-se que os níveis de motivação de determinadas dimensões aumentam segundo o aspeto da atividade operacional. A Hipótese confirma-se parcialmente.

Quanto à **Questão Derivada nº 3 – “Será que os anos de serviço e a categoria profissional influenciam as motivações dos militares?”** - pretende-se verificar se o tempo de serviço dos militares ou a sua categoria profissional tem influência na sua motivação. Levantando-se assim a **Hipótese nº 3 – “As perceções de motivação dos militares variam com os anos de serviço e com as suas categorias profissionais”**.

Em termos gerais e de acordo com a Figura nº 18, o fazer bem para a sociedade e a responsabilidade da missão que lhe é incumbida constitui motivação para os militares com menos de 5 anos, enquanto que o reconhecimento, o interesse pessoal e os aspetos convenientes do trabalho motivam os militares com mais de 21 anos de serviço. De realçar ainda que a “motivação pelo crescimento” foi bastante valorizada pelos militares com tempo de serviço entre 11 a 15 anos, talvez por ser quando têm a possibilidade de ter maior estabilidade na vida profissional e sentem a necessidade de continuar a “crescer”. Verifica-se ainda, conforme o Quadro nº 5, uma grande diferença na “motivação pela conveniência”

podendo afirmar-se que os militares com mais de 21 anos são mais motivados pela conveniência do que os militares com menos de 5 anos de serviço.

Relativamente às categorias profissionais, de acordo com a Figura nº 19, constitui fonte de motivação para os Oficiais a importância do trabalho para a sociedade e os valores e missão que representam; relativamente aos Sargentos os aspetos relacionados com a conveniência do trabalho e condições proveitosas e; no caso dos Guardas o reconhecimento, estatuto, interesse pessoal e as oportunidades de crescimento, contudo não existem diferenças significativas entre categorias. Face ao mencionado, a Hipótese confirma-se totalmente.

A **Questão Derivada nº 4 - “Será que as motivações dos militares influenciam o seu desempenho?”** - visa entender se existe uma relação significativa entre a motivação e o desempenho, ou seja, entre as dimensões de motivação e os fatores critério. Deste modo, ergue-se a **Hipótese nº 4 – “A motivação dos militares da GNR influencia o seu desempenho”**. De acordo com os valores de correlação constantes no Quadro nº 6 pode observar-se que as motivações influenciam significativamente não só o esforço extraordinário dos militares mas também a eficácia, nomeadamente o desejo de servir o interesse público, enquanto que a satisfação por sua vez, é ligeiramente penalizada. Perante o descrito a Hipótese confirma-se totalmente.

Por fim, na **Questão Derivada nº 5 - Que ferramentas tem um comandante para motivar os seus militares?”** – Pretende-se verificar quais os instrumentos que um Comandante tem ao seu dispor e que podem ser úteis para motivar os militares. Pelo que nasce a **Hipótese nº 5 – “O Comandante deve motivar através da sua ação tendo em conta as necessidades dos militares”**. Decorrente das motivações mais valorizadas pelos militares em Unidades Territoriais vistas na resposta QD nº 1, pode extrapolar-se que os militares sentem necessidade de contribuir para o bem das pessoas com a sua atividade profissional, necessitam de se valorizar a eles próprios, de poder desenvolver-se pessoalmente, possuem vontade em obter reconhecimento por parte dos outros e pretendem ir ao encontro dos seus interesses pessoais.

A GNR tem como ferramentas de motivação, aspetos institucionais, regulamentares e a ação dos Comandantes. Perante as necessidades assinaladas um Comandante apenas pode atuar através dos regulamentos e da sua ação. Quanto aos primeiros, o Comandante deve atuar seguindo o princípio da teoria ModCo e ter em conta o ciclo motivacional, ou seja, deve atribuir recompensas ou punições segundo o RDGNR de acordo com os comportamentos e atitudes adotados pelos militares. Relativamente ao segundo, tendo em

conta o RGSGNR deve agir de acordo com as necessidades e valorizações dos militares, conciliando os seus interesses com os do serviço, assegurar o seu bem-estar e prestar-lhe apoio nas dificuldades.

Para além disso, seguindo os princípios de algumas teorias motivacionais, deve ser justo na avaliação de mérito e no trato dos militares (Teoria da equidade), deve estabelecer objetivos evidenciando o proveito e importância para a sociedade (Teoria da definição de objetivos) e deve enfatizar a importância de motivação intrínseca em prol da motivação extrínseca (Teoria cognitiva de Deci). Face ao exposto a Hipótese confirma-se totalmente.

6.3. Resposta à pergunta de partida e reflexões finais

A nossa sociedade vive atualmente num contexto de crise, que não passa indiferente a todos os setores do Estado, revelando-se através dos cortes e orçamentos.

A GNR, como Força de Segurança militar, representa o braço forte do estado que assegura o cumprimento da lei, do qual depende o bem-estar e segurança das pessoas e bens.

Perante esta situação, o adequado funcionamento e rentabilidade da GNR depende de uma boa gestão de recursos humanos no qual o papel da motivação se torna preponderante e crucial. Deste modo, deve a Instituição preocupar-se com a motivação dos seus militares que têm necessidades e expectativas que muitas vezes são esquecidas ou desvalorizadas.

A motivação e o bem-estar dos seus militares deve ser uma constante preocupação para que o seu desempenho seja o adequado e contribua para o cumprimento da missão tão nobre e importante como a da GNR.

Para além das ferramentas institucionais existentes, a GNR deve apoiar-se nos seus Comandantes, podendo estes recorrer adequadamente ao poder regulamentar que lhe é incumbido e da sua ação como tal. Para motivar os seus militares, os Comandantes devem conhecer as suas necessidades e os aspetos motivacionais mais valorizados, assim como, contribuir para o seu bem-estar e sempre que possível, permitir a conciliação entre os interesses pessoais e os interesses do serviço.

Respondendo à pergunta de partida “ ***Quais as características e os fatores que influenciam a motivação dos militares da GNR em Unidades Territoriais***, verificou-se que em relação às características, são aquelas que permitem ir ao encontro do altruísmo, a responsabilidade incumbida na sua atividade, os valores e missão que representam e o desejo em servir bem a sociedade. Relativamente aos fatores, são mais valorizadas as oportunidades de crescimento, valorização própria, o reconhecimento, estatuto e interesses pessoais, sendo

que, numa situação oposta se encontram as características relacionadas com as condições vantajosas do trabalho e conveniência apresentando uma menor relevância para a motivação dos militares.

Concluiu-se, ainda, que a valorização da motivação dos militares varia significativamente consoante a atividade operacional existente, obtendo-se maiores níveis de motivação no que concerne ao “serviço público” e menores para as relacionadas com a “conveniência”, o que justifica as diferenças motivacionais existentes entre o CTer Faro (maior atividade operacional) e o CTer Portalegre (menor atividade operacional).

De referir, ainda, que as motivações são influenciadas por fatores socioprofissionais como os anos de serviço ou as categorias profissionais. Em relação aos primeiros verificou-se que os militares mais antigos valorizam mais os aspetos vantajosos do trabalho em si do que os militares com menos tempo de serviço. Quanto aos segundos constatou-se que perante as diferentes categorias profissionais, a perceção de importância das motivações varia, embora não existam diferenças significativas entre elas.

Para terminar, apurou-se que a motivação está intimamente relacionada com o desempenho, principalmente quanto aos aspetos relacionados com o “serviço público”, acabando por justificar a pertinência e importância desta investigação.

6.4. Recomendações

De acordo com os resultados deste trabalho de investigação, propõe-se que os Comandantes de Unidade e sobretudo de Subunidades Territoriais compreendam as diferentes perceções de motivação, as necessidades e os interesses dos seus subordinados para que possam atuar com as ferramentas que dispõem no sentido de motivar os militares. Para isso, devem ter em consideração o nível de atividade operacional constante na sua zona de ação, bem como, algumas características sociodemográficas como os anos de serviço ou categoria a que pertencem.

Os comandantes devem também ter presente que quando o desempenho dos militares não é o adequado, esse problema poderá estar relacionado com o estado de motivação dos militares, que apesar de muitas vezes ser desculpado pelo atual contexto de crise e com a falta de recompensas materiais, poderá ser solucionado com o despoletar de motivações de natureza intrínseca.

6.5. Limitações da investigação

Nesta investigação surgiram algumas limitações, nomeadamente o facto de existirem poucas investigações sobre motivação relativamente a forças de segurança, principalmente no que concerne ao desempenho.

A exigência do espaço de tempo dedicado a esta investigação obrigou a uma criteriosa gestão de tempo, além disso a limitação do número de páginas à extensa bibliografia existente criou a necessidade de se recorrer a um elevado poder de síntese. Tais factos constituíram uma limitação e restringiram o objeto de estudo.

Outra limitação a elencar, foi em relação à escolha da amostra, pois a abrangência e dispersão da GNR, a nível territorial, impediu que este estudo tivesse sido levado a cabo a outras Unidades Territoriais, o que teria sido proveitoso.

6.6. Propostas e sugestões

No seguimento das limitações e para futuras investigações relacionadas com esta temática, seria proveitoso replicar este estudo em outras Unidades Territoriais, assim como em Unidades Especializadas, de Representação e de Intervenção e Reserva, que também estão ligadas a razões de natureza operacional.

Seria ainda pertinente, levar a cabo um estudo em outras Forças de Segurança e Forças Estrangeiras tendo em vista comparar os resultados obtidos e verificar se existem diferentes perceções de motivação.

Estes estudos trariam grande vantagem para a GNR, na medida em que (supostamente), permitiriam comparar e entender as motivações percecionadas por militares em outras Unidades e Forças com naturezas operacionais e subculturas distintas, pelo que propõe-se que o tema seja integrado na relação dos próximos Cursos de Oficiais da Guarda Nacional Republicana.

Bibliografia

- Academia Militar. (2013). Norma de Execução Permanente (NEP) n.º 520/2ª de 1 de Junho. Trabalho de Investigação Aplicada (TIA).
- Almeida, F. (1995). *Psicologia para gestores: Comportamentos de sucesso nas organizações*. Lisboa: Mc Graw-Hill.
- Almeida, H., Ramos, A. Monteiro, I. e Sousa, F. (2013). *Manual de Comportamento Organizacional: Guia de apoio ao estudante universitário*. Faro: Sílabos & Desafios.
- Altruismo, (n.d). In *Infopédia- Enciclopédia e Dicionários Porto Editora*. Retirado: Junho, 5, 2014, de <http://www.infopedia.pt/lingua-portuguesa/altru%C3%ADsmo>.
- Amabile,T. Hill,k., Hennessey, B. e Tighe, E. (1994). *The Work Preference Inventory: Assessing Intrinsic and Extrinsic Motivational Orientations*. Retirado: Junho, 10, 2014, de <http://people.uncw.edu/caropresoe/EDN500/500Fall07/Amabile-et-al-WPI-article.pdf>.
- Ambrose, M., e Kulik, C. (1999). *Old Friends, New Faces: Motivation Research in the 1990s*. Retirado: Junho, 11, 2014, de http://www.uk.sagepub.com/fineman/Reading%20On/Chapter%2004a%20%20Ambrose%20and%20Kulik.pdf?origin=publication_detail.
- APA (2010). *Publication Manual of the American Psychological Association*. (6.ª Ed.). Washington DC: American Psychological Association.
- Bandyopadhyay, T. e Purohit, B. (2014). Beyond job security and money: driving factors of motivation for government doctors in India. *BioMed Central-The open access publisher*. Vol. 12, 12, 1-23.
- Barbosa, M. (2009). *A Motivação dos Candidatos à Força Aérea Portuguesa: Adaptação e Validação de um Instrumento*. Dissertação apresentada com vista à obtenção do grau de mestre, Departamento de Psicologia Social e das Organizações do Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa.
- Barracho, L. (2013). *Motivação e Satisfação dos Colaboradores: o caso do grupo Somitel*. Relatório de estágio apresentado com vista à obtenção do grau de mestre, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Coimbra.

- Bhaduri, S. e Kumar, H. (2010). Extrinsic and intrinsic motivations to innovate: tracing the motivation of ‘grassroot’ innovators in India. *Springer- Mind Soc.* Vol. 10, 27-55.
- Bilhim, J. (2006). *Teoria Organizacional: Estruturas e pessoas*. (5ª Ed.). Lisboa: Universidades Técnica de Lisboa: Instituto superior de ciências sociais e políticas.
- Cameron, J., Banko, K.; Pierce, D. (2001). Pervasive negative effects of rewards on intrinsic motivation: the myth continues. *The Behavior Analyst*. Vol. 24, 1,1-44.
- Cawley, B (2013). *Public service motivation*. Institute of public Administration. Retirado: Julho, 15, 2014, de <http://www.ipa.ie/pdf/PublicServiceMotivation.pdf>.
- Certal, C. (2010). *Motivação no trabalho: o caso da Unidade Especial de Policia*. Dissertação apresentada com vista à obtenção do grau de Mestre, Instituto Superior de Ciências Polícias e Segurança Interna, Lisboa.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamento Organizacional: A Dinâmica do sucesso das Organizações*. São Paulo: Thomson.
- Cidade, M. (2013). *A motivação em época de crise uma investigação interpretativista sobre a motivação de profissionais em Portugal durante a crise pós 2008*. Dissertação apresentada com vista à obtenção do grau de mestre, Faculdade de Ciências Humanas da Universidade Católica Portuguesa, Lisboa.
- Costa, M. (2012). *Motivação e Satisfação na Força Aérea Portuguesa*. Dissertação apresentada com vista à obtenção do grau de mestre, Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa.
- Coutinho, C. (2011). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*. Coimbra: Almedina.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R. e Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. (6ª Ed.). Lisboa: Editora RH.
- Deci, E. e Ryan, R. (2000). *Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions*. Retirado: Junho, 09, 2014, de <http://mmrg.pbworks.com/f/Ryan,+Deci+00.pdf>.
- Deci, E. e Ryan, R. (2002). *Handbook of Self-determination Research*. Nova Iorque: The University of Rochester Press.
- Decreto-Lei n.º 297/2009, de 14 de Outubro (*Aprova o Estatuto dos Militares da Guarda Nacional Republicana*). Diário da República, 1.ª Série, n.º199, 7662-7700. Ministério da Administração.

- Despacho n.º 10393/2010, de 22 de Junho (*Aprova o Regulamento Geral de Serviço da Guarda Nacional Republicana*). Diário da República, 2.ª Série, n.º 119, 33856-33891. Comando-Geral da Guarda Nacional Republicana.
- Despacho n.º 53/09-OG, de 15 de Março (*Comandos Territoriais*). Ordem à Guarda, 1.ª Série, n.º 5, 125-146. Comando-Geral da Guarda Nacional Republicana.
- Duarte, F. (2008). *Motivação na Polícia de Segurança Pública: um estudo por carreiras profissionais do pessoal com funções policiais*. Monografia apresentada com vista à obtenção do grau de Licenciado, Instituto Superior de Ciências Polícias e Segurança Interna, Lisboa.
- Esteves, S. (2010). *Motivadores intrínsecos na administração pública: A centralidade da motivação para o serviço público, da liderança pelos valores organizacionais, e da missão*. Dissertação apresentada com vista à obtenção do grau de mestre, Departamento de Economia do Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa.
- Florence, S. (2012). *La Motivation Professionnelle en Gendarmerie Departementale: Comment concilier les intérêts des individus et les intérêts de l'institution?* Officier élève de l'Ecole des Officiers de la Gendarmerie Nationale da Université Panthéon-Assas Paris II, Paris.
- Freixo, M. (2012). *Metodologia Científica - Fundamentos Métodos e Técnicas*. (4ª Ed.). Lisboa: Instituto Piaget.
- Furnham, A., Petrides, K., Tsaousis, I., Pappas, K. e Garrod, D. (2005). A cross-cultural investigation into the relationships between personality traits and work values. *Journal of Psychology*. Vol. 139, 5-33.
- GNR. (2013). *Relatório de Atividades 2013*. Retirado: Julho, 07, 2014 de <http://www.gnr.pt/documentos/InstGestao/RelatorioActividadesGNR2013.pdf>.
- Gonçalves, J. (2014). *A motivação no acesso à Guarda Nacional Republicana*. Dissertação apresentada com vista à obtenção do grau de mestre, Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa.
- Goulart, F. (2005). Motivação para o combate. *Military Review*. Tomo Lxxxv, 3, 75-79.
- Hayenga, A. e Corpus, J. (2010). Profiles of intrinsic and extrinsic motivations: A person-centered approach to motivation and achievement in middle school. *Springer- Motiv Emot*. Vol. 34, 371-383.
- Hill, M. e Hill, A. (2008). *Investigação por Questionário*. (2ª Ed.). Lisboa: Edições sílabo.
- Jones, G. e George, J. (2011). *Fundamentos da Administração Contemporânea*. (4ª Ed.). Nova Iorque: McGraw-Hill.

- Joosten, A., Bundy, A., e Einfeld, S. (2008). Intrinsic and Extrinsic Motivation for Stereotypic and Repetitive Behavior. *Springer- J Autism Dev Disord*. Vol. 39,521-531.
- Korzynski, P. (2013). Employee motivation in new working environment. *International journal of academic research*. Vol. 5, 5, 184-188.
- Lapão, A. (2005). Motivação e auto-eficácia no âmbito da função policial. *Revista do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna*. Vol. 2, 1, 93-108.
- Lei n.º 63/2007, de 6 de novembro (*Aprova a Lei Orgânica da Guarda Nacional Republicana*). Diário da República, 1.ª Série, n.º 213, 8043-8051. Assembleia da Republica.
- Lei n.º 145/1999, de 1 de Setembro (*Aprova o Regulamento de Disciplina da Guarda Nacional Republicana*). Diário da República, 1.ª Série, n.º 204, 6082-6103. Assembleia da Republica.
- Lopes, M. e Neves, P. (2013). *Comportamento Organizacional no século XXI*. Lisboa: Editora RH.
- Lunenburg, F. (2011). *Goal-setting theory of motivation*. International journal of management, business, and administration. Vol. 15, 1, 1-6.
- Lusa. (2013). Associação da GNR diz que atividade operacional será afetada com cortes. *SICnotícias*. Retirado: Novembro, 11, 2013, de <http://sicnoticias.sapo.pt/pais/2013/11/06/associacao-da-gnr-diz-que-atividade-operacional-sera-afetada-com-cortes>.
- Maroco, J. (2003). *Análise estatística: com utilização do SPSS*. (2ª Ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Martins, J., Belfo, P., Ferreira, I. e Noce, I. (2011). Gestão do desempenho em Organismos Públicos: uma Comparação de Abordagens. *Proelium- Revista Científica da Academia Militar*. Série VII, 1, 71-103.
- Mateus, F. (2013). *Motivação no trabalho: Um estudo de caso na gestão administrativa do hospital divina providência*. Dissertação apresentada com vista à obtenção do grau de mestre, Escola de Ciências Económicas e das Organizações da Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Lisboa.
- Medeiros, M., Santos, W., Pereira, H., Franco, M e Oliveira, P. (2012). *A motivação do policial militar do rio grande do norte: uma análise com Base na teoria dos dois fatores de herzberg*. VII Congresso Norte Nordeste de Pesquisa e Inovação. Retirado: Junho, 14, 2014, de <http://propi.iftto.edu.br/ocs/index.php/connepi/vii/paper/viewFile/3934/2678>.

- Moreira, J. (2004). *Questionários: Teoria e prática*. Coimbra: Almedina.
- Nascimento, E. (2012). *Comportamento Organizacional*. Curitiba: IESDE.
- Pardal, L. e Lopes, E. (2011). *Métodos e técnicas de investigação social*. (2ª Ed.). Porto: Areal editores.
- Pereira, O. (2008). *Fundamentos de Comportamento Organizacional*. (3ª Ed.). Lisboa: Fundação Caloute Gulbenkian.
- Perez-Ramos, J. (1990). *Motivação no trabalho: Abordagens teóricas*. Retirado: Junho, 18, 2014, de <http://www.revistas.usp.br/psicousp/article/view/34427/37165>.
- Perry J., Hondeghem A. e Wise L. (2010). Revisiting the Motivational Bases of Public Service: Twenty Years of Research and an Agenda for the Future. *Public Administration Review*. Vol. 70, 5, 681-690.
- Perry, J. e Wise, L. (1990). The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*. Vol. 50, 3, 367-373.
- Portaria n.º 1450/2008, de 27 de Novembro (*Aprova a organização interna das unidades territoriais, especializadas, de representação e de intervenção e reserva da Guarda Nacional Republicana*). Diário da República, 1.ª Série, n.º 242, 8845-8854. Ministério da Administração Interna.
- Pouchová, L. (2011). Work motivation and satisfaction in the Context of economic crisis. *Scientific Papers of the University of Pardubice*. Vol. 16, 21, 151-160.
- Quivy, R. e Campenhoudt, L. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Ramos, V. (2010). *Fatores de motivação no trabalho dos polícias civis da comarca do Turvo em Santa Catarina*. Sistema de ensino presencial conectado MBA em gestão de pessoas da Universidade Norte do Paraná, Araranguá.
- Rodrigues, W., Neto, M., Filho, C. (2014). As influências na motivação para o trabalho em ambiente com metas e recompensas: um estudo no setor público. *Revista Administração Pública*. Vol. 48, 1, 253-273.
- Rosa, J. (2012). *Teorias e sugestões motivacionais para o policial militar*. Retirado: Junho, 10, 2014, de http://www.escoladegoverno.pr.gov.br/arquivos/File/artigos/administracao_e_previdencia/teorias_e_sugestoes_motivacionais_para_o_pm.pdf.
- Rouco, J. (2012). *Modelos de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar*. Dissertação apresentada com vista à obtenção do grau de doutor, Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa, Lisboa.

- RTP1. (2013). Segurança Pública - Episódio 25. *Programa Prós e Contras*. Retirado: Junho, 6, 2014, de <http://www.rtp.pt/play/p1099/e135792/pros-e-contras>.
- Sá, A. (2012). *A importância estratégica do desenho da função em contexto de call center*. Dissertação apresentada com vista à obtenção do grau de doutor, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Coimbra.
- Sampaio, A. (2004). *Comportamento e cultura organizacional*. Lisboa: Edival.
- Sarmiento, M. (2013). *Guia Prático sobre a Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses de Doutoramento, Dissertações de Mestrado e Trabalhos de Investigação Aplicada*. (3ª Ed.). Lisboa: Universidade Lusíada.
- Sousa, M. e Baptista, C. (2011). *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios*. Lisboa: Pactor- Edições de Ciências Sociais e Política Contemporânea.
- Sultan, S. (2012). Examining the Job Characteristics: A Matter of Employees' Work Motivation and Job Satisfaction. *Journal of Behavioural Sciences*. Vol. 22, 2, 13-25.
- Tadin, A., Rodrigues, J., Dalsoquio, P., Guabirata, Z., Miranda, I. (2005). O conceito de motivação na teoria das relações humanas. *Maringa Management: Revista de ciências empresariais*, Vol. 2, 1, 681-690.
- Teixeira, S. (2001). *Gestão das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Vieira, C. (2012). *Fatores motivadores e higiénicos da Satisfação/motivação no trabalho*. Dissertação apresentada com vista à obtenção do grau de mestre, Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro, Aveiro.
- Vieira, C., Boas, A., Andrade, R. e Oliviera, E. (2011). Motivação na Administração Pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública. *Revista ADMpg Gestão Estratégica*. Vol. 4, 1, 1-18.
- Zegoicea, A. e Petrova, E. (2013). Comparative case study regarding Cadet's motivation - methodology. *Revista Academiei Fortelor Terestre*. Vol. 71, 3, 301-307.

Apêndices

Apêndice A

Natureza motivacional

Quadro nº 7 - Motivação intrínseca e motivação extrínseca

Fonte: Adaptado de Almeida et. al. (2013, pp.87-89)

Motivação	Conceito	Fatores	Exemplo
Intrínseca	Comportamento motivado pela tarefa que visa o aumento da satisfação pessoal e das sensações de competência e controlo sobre as próprias ações.	<u>Vertente cognitiva:</u> Desafio; liberdade de escolha; autonomia; preferência; <u>Vertente afetiva:</u> Risco; excitação; diversão; surpresa; felicidade;	O cientista inteiramente devotado à sua investigação ou o aluno que estuda por gostar da matéria.
Extrínseca	Comportamento motivado para o desempenho de uma tarefa que visa obter uma resposta a algo que não tem a ver com a atividade em si mas sim com fatores externos.	Recompensa material ou social; competição; reconhecimento; juízo de outras pessoas; evitar punição;	Homem de negócios devotado ao dinheiro e ao estatuto social ou aluno que estuda para obter prenda ou evitar sanção dos pais.

Relação entre motivação intrínseca e motivação extrínseca

Lepper e Greene inicialmente, propuseram que a motivação intrínseca baixaria à medida que a motivação extrínseca aumentasse (Amabile, Hill, Hennessey, Elizabeth e Tighe (1994). No entanto, posteriormente, outros autores como Deci e Ryan (2000) sugeriram que perante algumas circunstâncias e situações os dois tipos de motivações podem não ser opostas e ocorrerem em simultâneo.

Do mesmo modo Almeida et. al. (2013) sugerem que é pouco provável que exista um indivíduo que se cinja a um único tipo de motivação, sendo o mais natural a sobreposição entre os dois. Para além disso, acrescentam que quando surgem os dois tipos na realização de uma tarefa, o indivíduo experimenta um acréscimo de satisfação e desempenho.

Assim, ao analisar estudos mais recentes como os de Joosten, Bundy e Einfeld (2009), Bhaduri e Kumar (2010), Hayenga e Corpus (2010) e de Areepattamannil, Freeman e de Klinger (2011), foi possível verificar que não existe nenhuma relação opostora entre motivação intrínseca e extrínseca, mas sim reforçar o argumento de Deci e Ryan bem como as possibilidades de Almeida et. al. (2013), de que ambas, perante determinadas circunstâncias e contextos, atuam em simultâneo.

Apêndice B

Teorias da motivação

Quadro nº 8 – Necessidades de Maslow

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2004); Cunha et. al. (2007); e Vieira et. al. (2011)

Necessidades primárias (baixo nível)	Necessidades fisiológicas	Nível mais elementar que inclui as necessidades biológicas básicas para o ciclo de sobrevivência do ser humano.	Fome, sede, sexo.
	Necessidades de segurança	Necessidade de evitar perigos e de procurar proteção contra ameaças externas ou ambientais.	Segurança, proteção contra ameaça ou perigo físico e emocional.
Necessidades secundárias (alto nível)	Necessidades Sociais ou de amor	Necessidade de amor, integração e relacionamento humano.	Afeição, filiação, aceitação social e amizade.
	Necessidades de estima	Necessidade de procurar adquirir o respeito e a estima dos outros	Auto-respeito, autonomia, senso de competência (Fatores internos de estima); Status, reconhecimento, prestígio, atenção e consideração (Fatores externos de estima)
	Necessidades de auto-realização	As necessidades mais elevadas do ser humano, traduzindo-se na procura da realização do seu próprio potencial e desenvolvimento contínuo enquanto ser humano ao longo da vida.	Crescimento pessoal e alcance da plena potencialidade da pessoa

Quadro nº 9 - Necessidades adquiridas de Mclelland

Fonte: Adaptado de Jones e George (2011); e Mateus (2013)

Necessidade de realização	Caracteriza-se pela procura da excelência, a pessoas orientadas para o sucesso gostam de se empenhar nas suas atividades profissionais de forma qualitativa e procuram feedback para melhorar o seu desempenho, pelo que a sua realização pessoal traz-lhe mais significado do que as recompensas.
Necessidade de afiliação	As pessoas dão primazia às relações interpessoais, tendem a ser amigáveis, cooperativas e desenvolvem um bom ambiente no trabalho, para além de que desejam ser aceites e apreciados pelos outros.
Necessidade de poder	Baseia-se na procura de prestígio, reputação, competição, ou seja são pessoas que procuram causar impacto nos comportamentos ou nas emoções dos outros. Os indivíduos que evidenciem este tipo de necessidade procuram ser influentes e controlar o ambiente de trabalho, sendo provável assumirem funções de gestão ou liderança.

Quadro nº 10 - Características da função

Fonte: Adaptado de Cunha et. al. (2007)

Variedade	É referente “ao grau em que a função exige o recurso a competências, atividades e conhecimentos diversificados.”, envolve a utilização de diversos aspetos por parte do trabalhador o que torna a tarefa motivadora, por sua vez quanto mais rotineira for a função menor será o seu grau de variedade.
Identidade	Consiste no “ grau em que a função requer a execução de uma unidade de trabalho identificável”, esta característica é percecionada quando o trabalhador consegue verificar o desenvolvimento do produto do seu trabalho desde o início até ao fim;
Significado	É relativo “ao impacto do trabalho nas vidas dos outros, seja dentro ou fora da organização.” traduz-se na influência e importância que o resultado da realização de determinada função tem nas outras pessoas;
Autonomia	É alusivo ao “nível de independência no planeamento do trabalho e na respetiva forma de execução”, baseia-se essencialmente na independência, liberdade e discricionariedade que o trabalhador pode ter na sua função;
Feedback	Constitui “a quantidade e a qualidade da informação sobre o progresso do indivíduo na execução do trabalho e os níveis de desempenho alcançados.”, consiste na informação disponibilizada ao trabalhador sobre o progresso e a execução do seu trabalho;

Apêndice C

Relação estudos/teorias

Quadro nº 11 - Evidências teóricas sobre os estudos

	Autores dos estudos	Fatores valorizados na motivação	Enquadramento nas Teorias
Geral	Cidade, (2013), Pouchová, (2011) e Bandyopadhyay e Purohit, (2014)	Intrínsecos, Extrínsecos	Teoria de Herzberg
	Korzynski (2013)	Aspeto Social	Teoria de Maslow
	Bandyopadhyay e Purohit, (2014)	Objetivo	Teoria Locke e Latham
	Sultan (2012) Esteves (2010) e Cawley, 2013	Características da função Motivação para o serviço público Características da função	Teoria Hackman e Oldham
Nas Forças Militares e de Segurança	Florence, (2012)	Características da função, Intrínsecos	Teoria Hackman e Oldham e Teoria de Herzberg
	Gonçalves (2014) e Medeiros et. al., (2012)	Intrínsecos Extrínsecos	Teoria de Herzberg
	Costa (2012)	Intrínsecos, Extrínsecos, Conveniência, Institucionais	Teoria de Herzberg, Teoria Hackman e Oldham,
	Duarte, (2008)	Aspeto Social Intrínsecos	Teoria de Maslow Teoria Hackman e Oldham e Teoria de Herzberg
	Lapão, (2005) e Certal, (2010).	Características da função, Intrínsecos, Extrínsecos	

Apêndice D

Ferramentas motivacionais na GNR

Decorrente do EMGNR, os militares da GNR têm o direito a uma “remuneração base adequada ao respetivo posto e tempo de permanência neste, forma de prestação de serviço, cargo que desempenhe e qualificações adquiridas”,³⁹ bem como a suplementos específicos⁴⁰, direito a receber treino e formação geral e específica adequada ao exercício das suas funções e atribuições tendo em vista a sua valorização humana, profissional e progressão na carreira profissional. Nesta última, o militar deve progredir de acordo com a capacidade e competências profissionais que lhe sejam reconhecidas e com tempo de serviço prestado. Deve-lhe ser assegurado transporte condigno, abono de compensação de despesas decorrente do deslocamento do militar e do seu agregado familiar, bem como, sempre que possível, alojamento nos quartéis ou outras instalações da GNR.⁴¹ No exercício de funções, os militares devem atender a um horário de referência semanal, contudo não pode valer em relação ao dever de disponibilidade da condição de ser militar.⁴² As colocações e nomeações dos militares da GNR são concretizadas, para além de outros princípios respeitantes ao serviço, de acordo com o aproveitamento da capacidade profissional, avaliada em função da competência e experiência adquiridas e conciliando quando possível os interesses pessoais com os do serviço. Os militares podem ser colocados por escolha, oferecimento, imposição de serviço ou motivo disciplinar.⁴³ A progressão na carreira na GNR revela-se através das promoções, podendo os militares ser promovidos por habilitação com curso adequado, antiguidade, escolha⁴⁴, distinção⁴⁵, e a título excecional.⁴⁶ A apreciação do mérito dos militares é realizada através da avaliação do seu currículo e do seu desempenho visando uma justa progressão e correta gestão de recursos humanos.⁴⁷ O militar tem direito a licenças de férias, por mérito, de junta médica, falecimento de familiares, casamento, motivo de

³⁹ Vide o disposto no art.º 19.º, nº1 e n.º2, do Decreto-Lei n.º 297/2009, de 14 de novembro.

⁴⁰ A remuneração e os suplementos encontram-se previstos no Regime remuneratório dos militares da GNR – Decreto-lei nº 298/2009, de 14 de Outubro.

⁴¹ Vide o disposto no art.º 25.º, n.º1, n.º2 e n.º5, do Decreto-Lei n.º 297/2009, de 14 de novembro.

⁴² Vide o disposto no art.º 26.º, nº1 e n.º2, do Decreto-Lei n.º 297/2009, de 14 de novembro.

⁴³ Vide o disposto no art.º 59.º e 60.º, do Decreto-Lei n.º 297/2009, de 14 de novembro.

⁴⁴ Tem em vista selecionar os militares mais competentes e com melhor aptidão.

⁴⁵ Visa premiar condignamente excecionais qualidades profissionais ou dotes.

⁴⁶ Vide o disposto no art.º 117.º, do Decreto-Lei n.º 297/2009, de 14 de novembro.

⁴⁷ Vide o disposto no art.º 161.º, do Decreto-Lei n.º 297/2009, de 14 de novembro.

colocação, semestral, para estudos, maternidade ou paternidade e parental.⁴⁸ À luz do RDGNR prevêem-se recompensas e punições para os militares. As primeiras destinam-se a destacar condutas relevantes que transcendem o simples cumprimento do dever e se notabilizam por particular valia e mérito, podendo ser por ordem de importância, referência elogiosa, louvor, licença por mérito e promoção por distinção⁴⁹. As segundas decorrem de infrações disciplinares e podem ser por ordem crescente de gravidade: repreensão escrita, repreensão escrita agravada, suspensão, suspensão agravada, reforma compulsiva e separação de serviço.⁵⁰

Pelo RGSGNR e no que respeita a esta investigação, compete ao Comandante de Unidade distribuir o efetivo às Subunidades, pelas funções orgânicas, de acordo com as necessidades do serviço e propor nomeação de militares que demonstrem aptidão de tarefas específicas.⁵¹ Ao Comandante de Destacamento compete desenvolver e orientar a formação militar, cívica e comportamental dos militares, procurar conhecê-los, formular um correto juízo quanto à sua personalidade, méritos, e aptidões, prestar-lhe apoio nas dificuldades e zelar pelos seus justos interesses.⁵² O Oficial adjunto do Comandante de Destacamento, deve propor medidas tendo em vista o bem-estar do efetivo e bom funcionamento da Subunidade.⁵³ Quanto à atribuição de recompensas e punições, cabe ao Comandante de Unidade conceder referência elogiosa, louvor, licença por mérito ou repreensão escrita, repreensão escrita agravada, suspensão. Também ao Comandante de Destacamento cabem estas tarefas, embora só possa impor até 20 dias de suspensão.⁵⁴

⁴⁸ Vide o disposto no art.º 178.º, n.º1, do Decreto-Lei n.º 297/2009, de 14 de novembro.

⁴⁹ Vide o disposto no art.º 22.º, n.º1 e n.º4, da Lei n.º 145/1999, de 1 de Setembro.

⁵⁰ Vide o disposto no art.º 27.º, da Lei n.º 145/1999, de 1 de Setembro.

⁵¹ Vide o disposto no art.º 13.º, n.º3 do Despacho nº10393/2010 de 22 de Junho.

⁵² Vide o disposto no art.º 14.º, n.º3, al.1, do Despacho nº10393/2010 de 22 de Junho.

⁵³ Vide o disposto no art.º 15.º, n.º3, do Despacho nº10393/2010 de 22 de Junho.

⁵⁴ Vide o disposto no Anexo A e B, da Lei n.º 145/1999, de 1 de Setembro.

Apêndice E

Distribuição dos efetivos no Comando Territorial de Faro e Portalegre

Tabela nº 4 - Efetivos do Comando Territorial de Faro e Portalegre

Unidade	N.º de Efetivos	Unidade	N.º de Efetivos
Comando Territorial de Faro	1267	Comando Territorial de Portalegre	618
Destacamento Territorial de Albufeira	161	Destacamento Territorial de Portalegre	104
Destacamento Territorial de Faro	102	Destacamento Territorial de Ponte Sôr	113
Destacamento Territorial de Tavira	127	Destacamento Territorial de Nisa	111
Destacamento Territorial de Silves	163	Destacamento Territorial de Elvas	128
Destacamento Territorial de Loulé	189		
Destacamento Territorial de Portimão	170		
Destacamento de Intervenção	75	Destacamento de Intervenção	20
Destacamento de Trânsito de Faro	100	Destacamento de Trânsito	50

Note-se que o número de efetivos ao CTer não corresponde apenas à soma do efetivo dos Destacamentos devido à existência de outras Subunidades constantes num CTer.

Apêndice F
Questionário aplicado



Academia Militar

Questionário

No âmbito da realização do Trabalho de Investigação Aplicada do Curso de Formação de Oficiais da Guarda Nacional Republicana, surge este questionário relativo ao tema **“Caracterização da Motivação dos Militares da Guarda Nacional Republicana”**.

Neste questionário não existem respostas certas ou erradas pelo que deverá responder com sinceridade, sendo essencial para que o resultado do estudo possa fornecer informações verdadeiras.

Não deverá assinar nem identificar este questionário para que se possa garantir o seu anonimato e a confidencialidade da sua resposta.

Este questionário encontra-se dividido em três partes pelo que deverá ler com atenção as instruções respeitantes a cada uma delas de modo a responder adequadamente a todas as questões, sendo que a sua opinião é essencial para atingir os objetivos deste trabalho.

Importa referir que este questionário é ANÓNIMO e CONFIDENCIAL.

Agradeço, desde já, a sua participação e colaboração.

Obrigado.

João Lourenço
Aspirante GNR Inf

PARTE I - DADOS PESSOAIS E PROFISSIONAIS

A parte inicial deste questionário, abaixo apresentada, destina-se à obtenção de dados pessoais e profissionais para caracterizar a amostra. Coloque uma X no quadrado que se adequa a si.

Dados Pessoais

1. Género:	Masculino		Feminino	
2. Idade:	Menos de 21		Entre 31 a 40	
	Entre 21 a 30		Entre 41 a 50	
3. Estado Civil:	Solteiro(a)		Casado(a)/ União de facto	
			Divorciado(a)	
			Viúvo(a)	
4. Habilitações Literárias:	9º ano		11º ano	
			Bacharelato	
			Mestrado	
	10º ano		12º ano	
			Licenciatura	
			Doutoramento	

Dados Profissionais

1. Comando Territorial:	Faro		Portalegre	
2. Destacamento:	Territorial de Albufeira		Territorial de Portalegre	
	Intervenção		Intervenção	
	Trânsito		Trânsito	
3. Anos de serviço:	Menos de 5		Entre 11 a 15	
	Entre 5 a 10		Entre 16 a 20	
4. Classe:	Guarda		Sargento	
			Oficial	
5. Distância entre a sua residência e o local de trabalho:	Menos de 50km		Entre 100 km a 199km	
	Entre 50km a 99km		Mais de 200km	
6. Tempo efetivo nesta subunidade:	Menos de 1 ano		Entre 1 a 5 anos	
			Entre 6 a 10 anos	
			Mais de 10 anos	
7. Desempenha o cargo que gostaria na GNR?	Sim		Não	

PARTE II - MOTIVAÇÃO

Instruções:

Este questionário inclui um grupo de afirmações sobre o que considera fator de **motivação** no contexto do seu trabalho, responda de acordo com o seu grau de concordância.

Não existem respostas “certas” ou “erradas”. O questionário **irá refletir a sua própria percepção de como atua no trabalho.**

Para cada afirmação escolha **apenas uma** das seguintes opções assinalando com um **círculo (O)** ou com uma **cruz (X)** a opção que melhor corresponde ao seu caso pessoal:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Discordo					Concordo				
	Totalmente					Totalmente				
1. Estar envolvido(a) em várias atividades de natureza diferente.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Ter um trabalho que seja realizado de uma forma estandardizada, estável e controlada.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. Ter um trabalho relativamente fácil e que não requer grande esforço.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Usar um uniforme de que me orgulho.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Ter oportunidades para aumentar o salário base.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. Usar os meus talentos pessoais, educação e formação.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. Contribuir para o aumento do prestígio da instituição.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. Ter um trabalho que não é stressante.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9. Interiorizar e pôr em prática valores como: missão, hierarquia, coesão, disciplina, segurança e obediência.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Discordo Totalmente					Concordo Totalmente				

10. Ter uma remuneração acima da média praticada no mundo civil.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11. Cooperar com outras pessoas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12. Transferir os meus conhecimentos e dar formação a outras pessoas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13. Trabalhar num local conveniente e de fácil acesso.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14. Ter um trabalho aliciante e que envolve muita capacidade de reflexão e de análise.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15. Ter boas perspetivas de progressão na carreira.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16. Ter um trabalho com elevado estatuto na sociedade.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17. Ter muitas responsabilidades.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18. Ter condições de trabalho seguras, modernas e higiénicas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19. Desenvolver diversas competências.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20. Ter outros benefícios para além da remuneração (exemplos: complementos de reforma, dias extra de férias...).	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21. Desempenhar diversas funções ao longo da carreira.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
22. Estar inserido(a) numa organização muito reconhecida e respeitada.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
23. Ter um trabalho simples e pouco complicado.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
24. Ter papéis e responsabilidades claras e bem definidas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
25. Ter oportunidades de autodesenvolvimento.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
26. Fazer parte de uma instituição na qual se valoriza a camaradagem.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Discordo Totalmente					Concordo Totalmente				

27. Ter acesso a muitos extras (exemplos: carro da organização, descontos...).	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
28. Contribuir para uma boa causa.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
29. Ter um trabalho cujos resultados são visíveis para pares e superiores.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
30. Realizar o meu trabalho em condições seguras.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
31. Ter um horário flexível e adequado às minhas necessidades pessoais.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
32. Servir a minha pátria.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
33. Ter oportunidades para competir com outras pessoas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
34. Interagir com outras pessoas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
35. Ter facilidades para estudar.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
36. Ser claramente reconhecido(a) pelas minhas conquistas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
37. Ter uma vida pessoal/ profissional equilibrada.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
38. Ter um trabalho muito interessante.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
39. Ter boas condições físicas de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

PARTE III - DIMENSÃO DO ESFORÇO EXTRAORDINÁRIO, SATISFAÇÃO E EFICÁCIA

Para cada afirmação escolha **apenas uma** das seguintes opções assinalando com um **círculo (O)** ou com uma **cruz (X)** a opção que melhor corresponde ao seu caso pessoal:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Discordo					Concordo				
	Totalmente					Totalmente				

Da ação resultante do meu Comandante:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Aumenta o meu desejo para ter sucesso.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. É eficaz a responder às exigências organizacionais.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. Tenho satisfação em trabalhar com ele.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Promove em mim o desenvolvimento de padrões além dos normais.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. É eficaz a responder às necessidades de trabalho dos outros.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. A minha satisfação é elevada.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. Inspira-me para ir além das minhas expectativas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. É eficaz a liderar o grupo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9. Usa métodos de liderança que satisfazem os outros.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10. Aumenta a minha vontade para me esforçar mais.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11. É eficaz a representar o grupo perante os superiores hierárquicos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12. A forma como se relaciona deixa-me satisfeito.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Obrigado pela sua participação!

Apêndice G

Atividade Operacional do Comando Territorial de Faro e Portalegre

Tabela nº 5 - Atividade Operacional do CTer Faro e Portalegre em 2013

Fonte: Dados fornecidos pelo CTer Faro e CTer Portalegre

Atividade Operacional	Comando Territorial de Faro	Comando Territorial de Portalegre
Patrulhamento efetuado	82435	50620
Detenções	2820	712
Autuações	48922	10097
Criminalidade em geral	1190	2501

Note-se que os dados apresentados por CTer são referentes a todas as Subunidades neles constantes e não apenas ao total dos Destacamentos em estudo.

Tabela nº 6 - Atividade Operacional por Destacamentos do CTer Faro e CTer Portalegre em 2013

Fonte: Dados fornecidos pelo CTer Faro e CTer Portalegre

Atividade Operacional	Comando Territorial de Faro			Comando Territorial de Portalegre		
	DTer de Albufeira	DI	DT	DTer de Portalegre	DI	DT
Patrulhamento efetuado	13577	1050	8975	*	*	*
Detenções	460	*	525	74	5	65
Autuações	4391	*	26532	1131	21	4037
Criminalidade em geral	193	*	60	406	4	97

*, Não foram fornecidos dados.

Note-se que a criminalidade em geral representa os crimes contra pessoas, contra o património, contra a identidade cultural e a integridade pessoal, contra a vida em sociedade, contra o estado e de legislação avulsa.

Importa ainda referir que a atividade operacional destes dois CTer vai muito para além dos dados aqui demonstrados, contudo, está foi a forma encontrada de “medir” a atividade operacional existente nestas duas Unidades Territoriais.

Apêndice H

Caracterização dos inquiridos

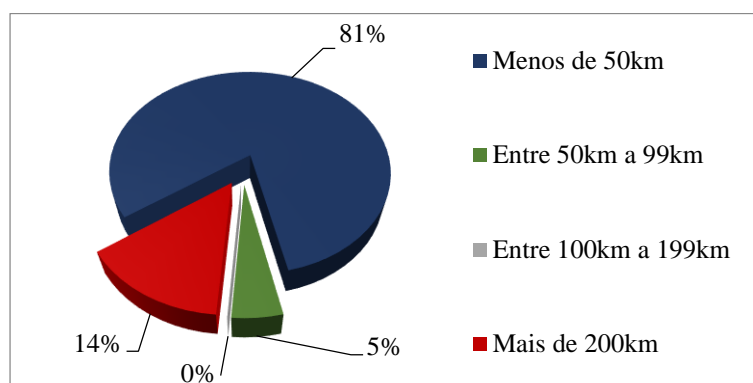


Figura nº 20 - Caracterização da amostra quanto à distância entre a residência e o local de trabalho – amostra total (n= 213)

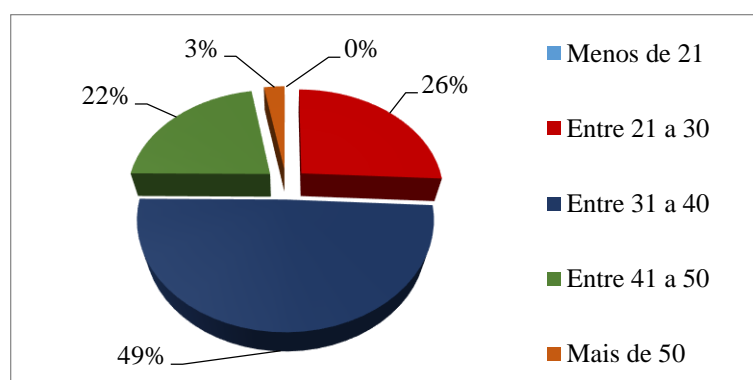


Figura nº 21 - Caracterização da amostra quanto à idade – amostra total (n= 213)

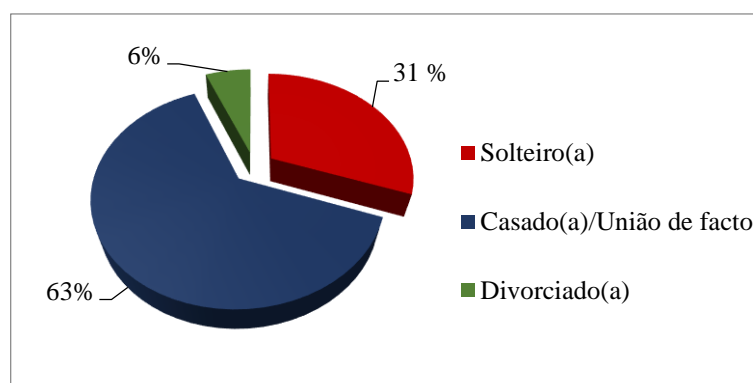


Figura nº 22 - Caracterização da amostra quanto ao estado civil – amostra total (n= 213)

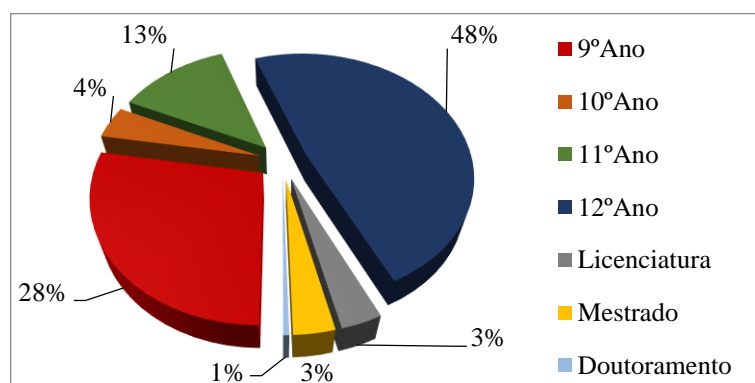


Figura nº 23 - Caracterização da amostra quanto às habilitações literárias – amostra total (n= 213)

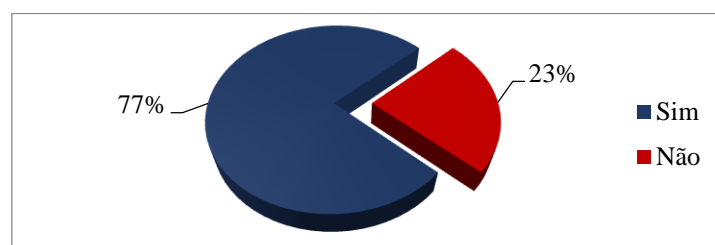


Figura nº 24 - Caracterização da amostra quanto à satisfação na função – amostra total (n= 213)

Apêndice I

Extração das variáveis

Quadro nº 12 - Variáveis extraídas

N.º do item	Variáveis Originais	Dimensão a que pertenciam
1	Estar envolvido (a) em várias atividades de natureza diferente;	<i>“Motivação Intrínseca”</i>
11	Cooperar com outras pessoas;	<i>“Motivação Intrínseca”</i>
21	Desempenhar diversas funções ao longo da carreira;	<i>“Motivação Intrínseca”</i>
23	Ter um trabalho simples e pouco complicado;	<i>“Motivação pela Conveniência”</i>
33	Ter oportunidades para competir com outras pessoas;	<i>“Motivação Intrínseca”</i>

Note-se que as variáveis extraídas para a análise do estudo foram maioritariamente referentes à dimensão *“motivação intrínseca”*, sendo também a que segundo Costa (2012) apresenta um valor de confiabilidade de menor ($\alpha = 0,80$).

Apêndice J

Unidades e Subunidades Territoriais

Seguidamente, descrever-se-á de forma sucinta em que consiste um CTer e as suas Subunidades Operacionais.

Um Comando Territorial “é responsável pelo cumprimento da missão da Guarda na área de responsabilidade que lhe for atribuída,”⁵⁵ articulando-se⁵⁶ em Comando, serviços e Subunidades Operacionais, compreendendo estas últimas os DTer, DI e DT.⁵⁷ Ao Dter compete “manter a lei e a ordem”, “auxiliar e proteger os cidadãos”, “vigiar o território, com especial incidência nos pontos sensíveis” articulando-se em Postos Territoriais e caso necessário Subdestacamento.⁵⁸ O DI está vocacionado para as “missões de segurança e de manutenção e restabelecimento da ordem pública, dispondo de forças em condições de intervir isoladamente ou em reforço das Subunidades do Comando Territorial”.⁵⁹ Por fim ao DT compete “a fiscalização, ordenamento e disciplina da circulação rodoviária, nas áreas que lhes forem especialmente cometidas” articulando-se em equipas de trânsito e caso a natureza operacional o exija, em Postos e Subdestacamento.⁶⁰

⁵⁵ Vide o disposto no art.º 37.º n.º1 e art.º38, da Lei n.º 63/2007, de 6 de Novembro.

⁵⁶ Vide Apêndice E – Estrutura de um Comando Territorial.

⁵⁷ Vide o disposto no art.º 3.º n.º1, a), b) e c), da Portaria n.º 1450/2008, de 16 de Dezembro.

⁵⁸ Vide o disposto na ponto n.º 3, h) e i) do Despacho n.º 53/09-OG, de 15 de Março.

⁵⁹ Vide o disposto na ponto n.º 3, k) e l) do Despacho n.º 53/09-OG, de 15 de Março.

⁶⁰ Vide o disposto na ponto n.º 3, m) do Despacho n.º 53/09-OG, de 15 de Março.

Anexos

Anexo A

Esquematização de quatro teorias motivacionais

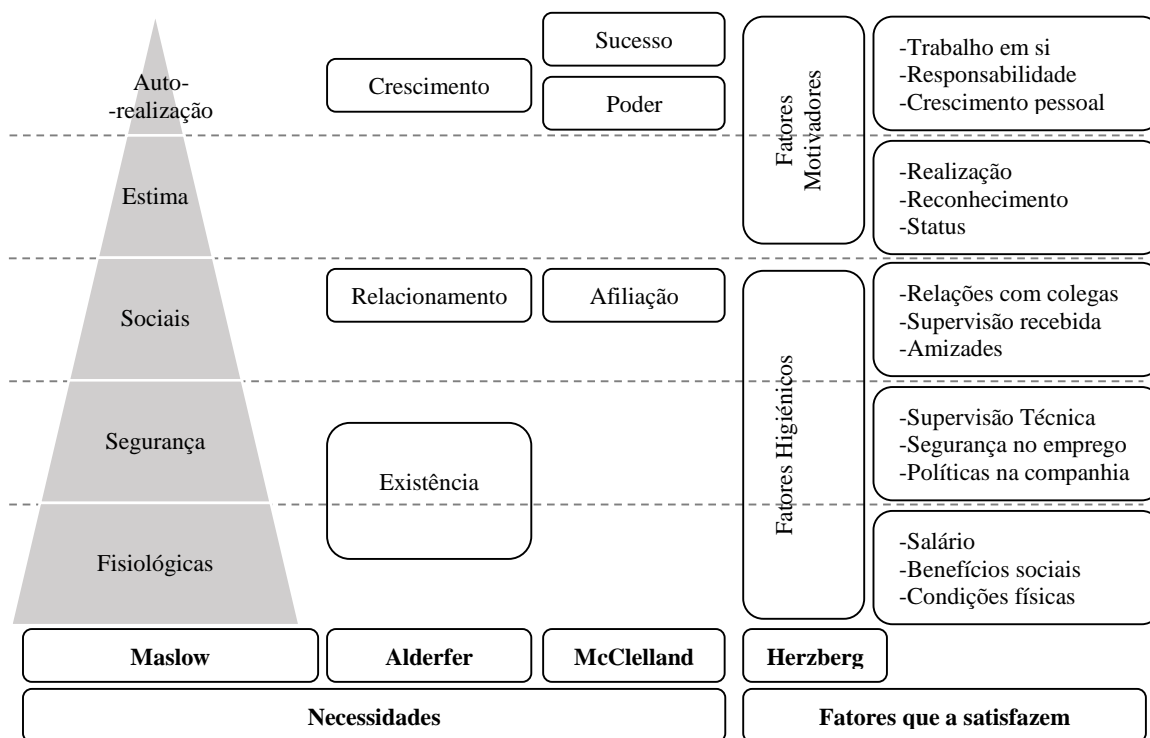


Figura nº 25 - Uma visão comparativa de quatro teorias motivacionais

Fonte: Adaptado de Cunha et. al. (2007,p. 163)

Anexo B

Resumo das teorias da motivação

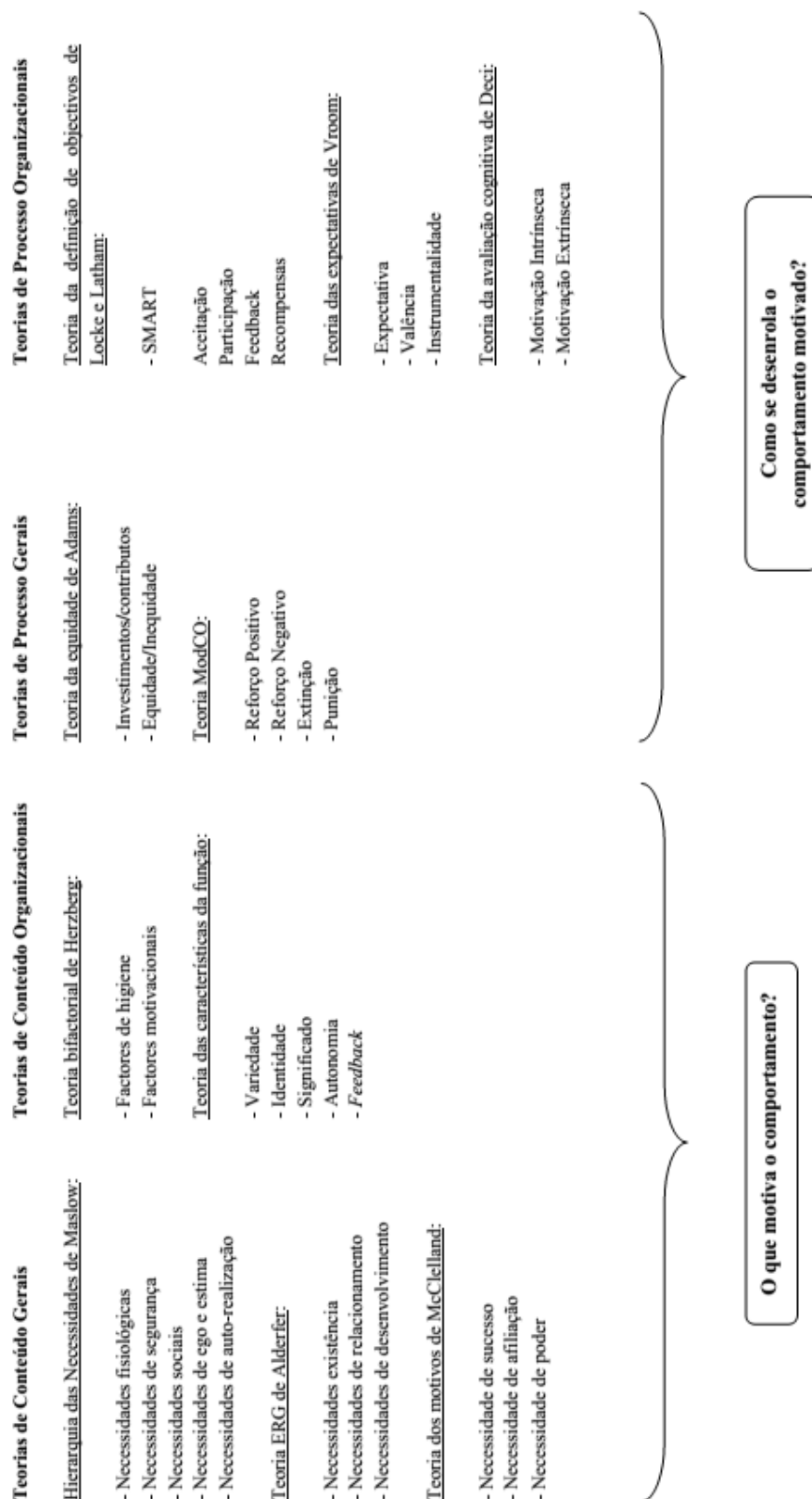


Figura nº 26 - Esquematização das teorias de motivação

Fonte: Adaptado de Cidade (2013, p. 38)

Anexo C

Estrutura orgânica de um Comando Territorial

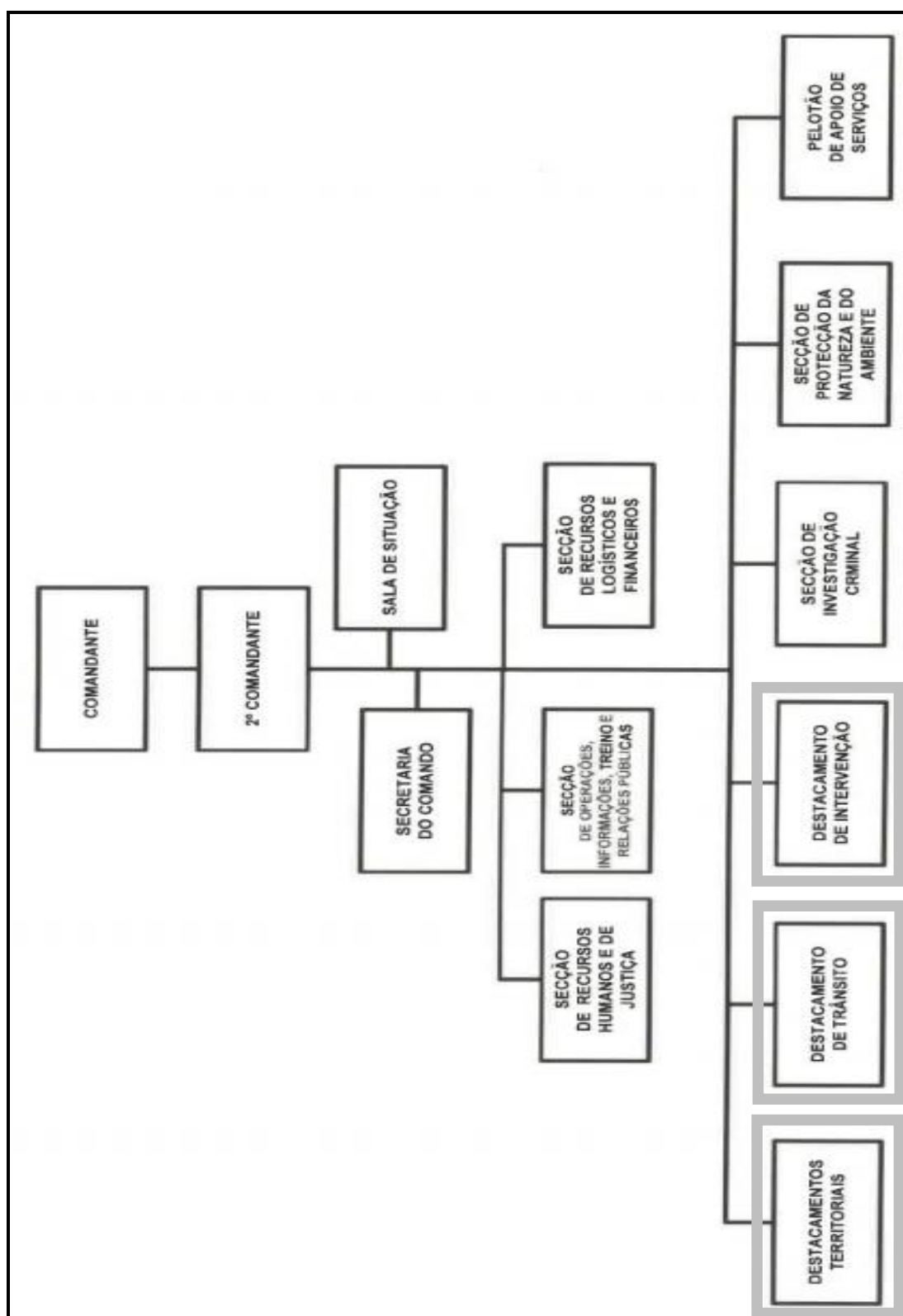


Figura nº 27 - Estrutura Orgânica de um Comando Territorial

Fonte: Anexo A do Despacho n.º 53/09-OG

Anexo D

Cálculo da amostra

$$n = \frac{p \times (1 - p)}{\frac{D^2}{(Z_{\alpha/2})^2} + \frac{p \times (1 - p)}{N}}$$

Figura nº 28 - Cálculo da dimensão da amostra

Fonte: Adaptado de Sarmento (2013, p. 23)